تقييم تطبيق معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء والشفافية في الجامعات الرسمية الأردنية

إعداد

سهير عبدالله الحديثي

المشرف

الدكتور زعبي الزعبي

قدمت هذة الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الجودة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون الثاني، 2012م

الجامعة الأردنية

نموذج التفويض

أنـــا سهير عبدالله الحريثي ، أفـــوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من رسالتي/أطروحتي للمكتبـات أو المؤســسات أو الهيئات الأشخاص عن طلبها.

التوقيع

التاريخ: ١٩ / ١ / ٢٠١٢م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان **(تقييم تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء والشفافية في الجامعات الرسمية الأردنية)** وأجيزت بتاريخ 2011/12/29.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور زعبي محمد فاضل الزعبي أستاذ مساعد – إدارة أعمال	– رئيسا	....
الدكتور راتب جليل صويص أستاذ مشارك – إدارة أعمال	– عضوا	....
الدكتور سامر عيد دحيات أستاذ مساعد – إدارة أعمال	– عضوا	....
الدكتور عبد الناصر إبراهيم نور أستاذ– إدارة أعمال من خارج الجامعة/جامعة الشرق الأوسط	– عضوا	....

تقييم تطبيق معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء والشفافية في الجامعات الرسمية الأردنية

إعداد

سهير عبدالله الحديثي

المشرف

الدكتور زعبي الزعبي

قدمت هذة الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الجودة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون الثاني، 2012م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان **(تقييم تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء والشفافية في الجامعات الرسمية الأردنية)** وأجيزت بتاريخ 2011/12/29.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور زعبي محمد فاضل الزعبي أستاذ مساعد – إدارة أعمال	– رئيسا	....
الدكتور راتب جليل صويص أستاذ مشارك – إدارة أعمال	– عضوا	....
الدكتور سامر عيد دحيات أستاذ مساعد – إدارة أعمال	– عضوا	....
الدكتور عبد الناصر إبراهيم نور أستاذ– إدارة أعمال من خارج الجامعة/جامعة الشرق الأوسط	– عضوا	....

إهداء

إلى نبعي الحب والوفاء إلى من التمس رضاء الله من رضاهما .

" إلى رمز العطاء الذي لا ينضب والدي ووالدتي الحنونين "

الذين لم ولن أوفيهم حقهم من سهر وتعب .

إلى من يقف معي جنباً الى جنب، والذي يسير معي بخطى الطموح الدائم زوجي الغالي مهنا

إلى

أبنائى

لمى وريما وعبد الرحمن

وإلى

كل من وقف جنبي لإنجاح رسالتي وطرحها إلى حيز الوجود...

سهير عبدالله الحديثي

الشكر والتقدير

الشكر لله عز وجل، الذي وفق مسعاي، ويسر مبتغاي، لما يحبّه ويرضاه،

ولأستاذي الفاضل، ومنار مسيرتي العلميه، الدكتور زعبي الزعبي جزيل الشكر ووافر التقدير والاحترام ، لما شملني به من توجيه ورعايه كريمه، بإشرافه على دراستي بتميّز واقتدار. جزاه الله عني كل خير.

وللأساتذه الكرام أعضاء لجنة المناقشة، شكري وعظيم امتناني، لتكرمهم بإثراء هذه الرسالة بفيض خبراتهم المعرفيه والأكاديميه المتمكنة . والشكر الموصول لكلية إدارة الأعمال، عمادة، وأساتذة أجلاء، وإداريين لما لمسته من طيب تعامل، وحسن معاملة، وتسهيل أمور...وعلى دروب الخير نلتقي.
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

سهير عبدالله الحديثي

فهرس المحتويات

قائمـة الجـداول

قائمـة الأشكـال

تقييم تطبيق معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء والشفافية في الجامعات الرسمية الأردنية.

إعداد

سهير الحديثي

المشرف

الدكتور زعبي الزعبي

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز على أداء الجامعات الأردنية الرسمية حيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجامعات الأردنية الرسمية من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، حيث قامت الباحثة بتصميم أداة القياس، والتي تتكون من ثلاثة أجزاء، يتضمن الجزء الأول المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة طبقاً للعوامل الشخصية، ويتكون الجزء الثاني من (61) فقرة تقيس مدى توفر معايير الجائزة لدى الجامعات الرسمية، أما الجزء الثالث فهوعبارة عن (6) فقرات تبين محددات تقييم الأداء،وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتم أستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي المناسبة لذلك وبعد التحليل والإطلاع على نتائج الدراسات السابقة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

1- مدى توفر معايير الجائزة (الشفافية، التركيز على النتائج، متلقي الخدمة، المالية، العمليات، القيادة، المعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية، حيث جاء معيار العمليات مرتفع جداً من بين معايير الجائزة، وبمتوسط حسابي بلغ (4,05)، في حين كان معيار الأفراد متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3,15)، وتعتبر هذه النسبة قليلة.

2- أما عن مستوى تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة (الشفافية، التركيز على النتائج، متلقي الخدمة، المالية، العمليات، القيادة، المعرفة والأفراد) لدى الجامعات الأردنية الرسمية، فقد جاء المحدد "تتميز جامعاتكم بمخرجات نظامها التعليمي من حيث الكم والنوع" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3,54) وهي نسبة جيدة، وجاء المحدد "تعتبر جامعتكم مصدراً أساسياً

لإمداد سوق العمل بما يحتاجه من الكفاءة العلمية والإدارية" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2,93)، وتعتبر هذه النسبة منخفضة.

3- بخصوص التأثيرات المتوقعة على تطبيق معايير الجائزة في الجامعات الأردنية الرسمية على أداء الجامعة، فقد تبين أنة هناك دلالة إحصائية لتطبيق معايير الجائزة في الجامعات الأردنية الرسمية على أداء الجامعة لمعياري (القيادة والأفراد)، وقد أحتل معيار الأفراد المرتبة الأولى ثم تلاه معيار القيادة.

4- بينت الدراسة أنة هناك فروق ظاهرية في مدى توفر المعايير الثمانية، تعزى إلى الجامعة والمؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح حملة شهادة الدكتوراه أكثر من حملة الثانوية العامة وحملة البكالوريوس، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية للخبرة، أما المسمى الوظيفي والكلية، فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى محددات تقيم الأداء في تطبيق معايير الجائزة تعزى إلى الخصائص الديمغرافية، حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر يعزى إلى الخصائص الديمغرافية في محددات تقيم الأداء في تطبيق معايير الجائزة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر أهمها زيادة أهتمام الجامعات الأردنية الرسمية بمخرجات التعليم من حيث (التخصصات، الخريجين) بما يتوافق مع متطلبات السوق المحلي والعربي، كذلك أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتخطيط للمستقبل في الجامعات الأردنية الرسمية من حيث العلاقة بين الموظفين (إداريين وأعضاء هيئة التدريس)،ونشر الثقافة التنظيمية والحث على التطوير والإبداع .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة:

حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم وقد حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الإهتمام مما جعل المفكرون يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة (احمد، 2003).

كذلك حظيت الجودة وتطبيقاتها، باهتمام كبير في مختلف المجالات، وتبذل مؤسسات التعليم العالي جهوداً ملحوظة لتطبيق معايير الجودة والحصول على الإعتماد الأكاديمي، ويعد تحسين جودة التعليم ،هدفاً مركزياً منظوراً لكافة فعاليات التربية، حيث ذهبت اليونسكو منذ أكثر من عقد مضى إلى الترويج في كافة مؤتمراتها لتوجيه النصح لكافة دول العالم، لتحسين جودة التعليم، كما أن كثيراً من المساعدات التي تقدمها اليونسكو لإصلاح التعليم في معظم دول العالم النامية تأتي في اتجاه تحسين جودة التعليم ومخرجاته(ربيع، 2004).

وفي الأردن عرف التعليم العالي في الخمسينات من القرن العشرين، بتأسيس دور المعلمين، ومعاهد إعداد المعلمين (كليات المجتمع المتخصصة)، وهي خطوة تمهيدية لنشأة التعليم العالي والذي بدأ من خلال إنشاء الجامعة الأردنية سنة 1962م، إلا أن تأسيس الجامعة الأردنية لم يمنع من استمرار تدفق الطلبة الأردنيين نحو الخارج لتلقي تعليمهم العالي سواء في البلدان العربية، أو في الدول الأجنبية، وكان الطلبة الراغبون بدراسة الطب، والهندسة، والصيدلة يتوجهون نحو دول أوروبا الغربية،وأمريكا،وروسيا،ودول المنظومة الشيوعية السابقة، في حين استقطبت الجامعة الأردنية طلبة الآداب والاقتصاد والتجارة والعلوم، ومع منتصف السبعينيات شهد التعليم العالي في الأردن خطوة جريئة بتأسيس جامعة في الشمال،وأخرى في الجنوب، واستوعبت جامعة مؤتة في جنوبي المملكة، جناحين الأول عسكري والثاني مدني، في حين تفرع عن جامعة اليرموك في شمال المملكة جامعة أخرى أيضاً في الشمال تخصصت بالعلوم والتكنولوجيا، وجامعـــة آل البيت في محافظـــة المفرق،

وفي محافظات الجنوب تم استحداث جامعات حكومية جديدة مثل جامعة الطفيلة التقنية وجامعة الحسين بن طلال، إلا أن التسارع المتزايد نحو التعليم العالي، أفرز ظاهرة أهلية واسعة، تمثلت في قيام العديد من الجامعات الأهلية، التي أخذت تحل بديلاً سريعاً عن التعليم في الخارج، ونجحت في إستقطاب طلبة من خارج المملكة، وأعضاء هيئات تدريس على مستوى كبير من الكفاءة، ويبدو أن الإستثمار في التعليم مجدٍ، وأن رأس المال المحلي لم يحجم عن الإستثمار في التعليم العالي، وقد فرضت هذه الظاهرة نفسها بقوة في الأردن، مما دفع وزارة التعليم العالي إلى الإلتفات نحو ضمان جودة التعليم والإعتماد الأكاديمي، ووضع معايير معتمدة لتطبيق الجودة المطلوبة (الباحثة) .

وتعد المملكة الأردنية الهاشمية من الدول التي تسعى حالياً للنهوض بمستوى الجامعات والمؤسسات العلمية والتعليمية، إلى مستويات متميزة من الأداء والجودة لتخريج الكوادر المؤهلة واللازمة لتطوير وتنمية مؤسسات الدولة في جميع المجالات، بالإضافة إلى زيادة قدرتها التنافسية، نظراً لأهمية الجودة الشاملة وخصصت جوائز عالمية تعطى للمنظمات التي تطبق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه الجوائز، الجائزة الأوروبية للتميز، والنموذج الأمريكي للجودة، والنموذج الياباني، وجائزة الملك عبد العزيز للجودة، وجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية في الأداء، وتعد هذه الجوائز والنماذج للجودة، مدخلاً للنجاح والتطور المستمر للمنظمات على كافة أشكالها وأنواعها.

(1-2) مشكلة الدراسة:

تهدف جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية إلى إحداث نقلة نوعية في تطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، وتعزيز تنافسيتها عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة الشاملة والشفافية، كما تهدف إلى تجذير ثقافة التميز التي ترتكز على ثلاثة أسس عالمية للممارسات الفضلى للحكومات الحديثة، وهي التركيز على متلقي الخدمة، والنتائج والشفافية.

ومن الجدير بالذكر، أن مركز الملك عبدالله الثاني للتميز قد تأسس عام 2006، برئاسة سمو الأمير فيصل بن الحسين ليدير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، والتي تعد أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني في جميع القطاعات، ويعتبر المركز المرجعية الوطنية للجودة والتميز من خلال دوره في نشر ثقافة التميز لزيادة تنافسية الأردن عالمياً وتأمين مستقبل زاهر

للأردن، ومن أهم شركاء المركز، المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ، وكلية دبي للإدارة الحكومية (جائزة الملك عبدالله الثاني).

على الرغم من أهمية الجائزة باعتبارها محفز أساسي في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التميز في الأداء والتنافسية والإنتاجية نجد أن جهود الجامعات الأردنية الرسمية ما زالت متواضعة للإشتراك في هذه الجائزة، ونجد أن تواضع هذه الجهود يأتي متناقضاً مع سياسة تطوير قطاع التعليم العالي في الأردن، والتشديد المستمر من مختلف المستويات الحكومية الرامية إلى الارتقاء في التعليم الجامعي الأردني.

لذا، فان المشكلة الأساسية التي تطرحها هذه الدراسة هي تقييم حقيقي لواقع تطبيق الجائزة في الجامعات الرسمية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مدى توفر معايير وأسس الجائزة (الشفافية، التركيز على النتائج، متلقي الخدمة، المالية، العمليات، القيادة، المعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية؟

السؤال الثاني: ما مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة (الشفافية، التركيز على النتائج، متلقي الخدمة، المالية، العمليات، القيادة، المعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية؟

السؤال الثالث: ما هي التأثيرات المتوقعة على تطبيق معايير وأسس الجائزة في الجامعات الأردنية الرسمية على أداء الجامعة ؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مدى توفر معايير وأسس الجائزة الثمانية (الشفافية، التركيز على النتائج، متلقي الخدمة، المالية، العمليات، القيادة، المعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية تعزى إلى (الجامعة، الكلية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والخبرة) ؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة تعزى إلى (الجامعة، الكلية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والخبرة)؟

(1 - 3) أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة في إطار البحوث الميدانية، من الإهتمام بالتميز في الأداء وانعكاسها على التنافسية، وهو الأساس الذي يضمن نجاح وتميز الجامعات الأردنية الرسمية، باعتبارها أحد محركات النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، وأحد أهم الأدوات الرئيسية في مجال البحث العلمي والتطور التقني للمملكة، ويمكن إجمال أهمية الدراسة بما يأتي:

1. أهمية الجائزة بالنسبة للجامعات الأردنية الرسمية، كأساس يضمن تحقيق الجودة الشاملة داخلياً وخارجياً.
2. زيادة إدراك رئاسة الجامعات لأهمية معايير الجائزة خاصة في ظل إزدياد حدة التنافس، وكخطوة لتعزيز مسعى الجامعات في تقديم تعليم جامعي متميز يناسب إحتياجات الاقتصاد الأردني، والأسواق العربية المحيطة.
3. يعتبر قطاع التعليم الجامعي الأردني من أهم القطاعات، مما يتطلب من رئاسة الجامعات الإهتمام بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها، وبما ينعكس إيجاباً على مرتبتها في تصنيف الجامعات في المنطقة والعالم.
4. إثراء المعرفة بمفهوم الجائزة ومعاييرها والنتائج المتوقعة على تطبيقها في الجامعات الرسمية إدارياً وعلمياً.

(1- 4) أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقييم مدى توفر معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الجامعات الأردنية الرسمية.
2. تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه الجامعات الأردنية الرسمية في تطبيق معايير الجائزة الخمسة (القيادة، الأفراد، العمليات، المعرفة والمالية).
3. تحديد التأثيرات المتوقعة على تطبيق معايير الجائزة في الجامعات الأردنية الرسمية.
4. إلقاء الضوء على مستوى الوعي بمعايير الجائزة.

5. بيان وجود علاقة بين توفر مقومات تطبيق الجائزة وتصنيف الجامعة وفق المعايير الدولية.

6. تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج لمتخذي القرار في الجامعات الأردنية الرسمية للشروع في تطبيق معايير الجائزة.

(1 - 5) منهجية الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الرسمية وتم إختيار عينة من الجهازين الإداري والأكاديمي عشوائياً وفق طريقة المعاينة المناسبة، واعتمدت الدراسة على المصادر الآتية:

1. المصادر الثانوية: وتتمثل باستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات، وذلك لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة ومنها: الكتب، المقالات، الدراسات، والرسائل الجامعية.

2. المصادر الأولية: وتتمثل بجمع المعلومات من مصادرها بواسطة استبانه صممت لغايات هذه الدراسة، وزعت على عينة الدراسة والتي بلغت (300) فرد بالجامعات الأردنية الرسمية.

3. المنهج التحليلي التطبيقي: تم تصميم استبانه ضمن المواصفات القياسية المعتمدة بحيث تكون عدد الإجابات وأوزانها مطابقة للمقاييس الأكثر استخداماً مثل مقياس ليكرت (LIKERT SCALE)، وتشمل الاستبانة المعلومات الكافية لاختبار تساؤلات الدراسة بصورة غير منحازة، كما تتضمن الفروق الشخصية للمستجيبين، ولغايات التحليل تم استخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS).

(1- 6) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على بعض التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة، وهي على النحو الآتي:

أ- إدارة الجودة الشاملة: عبارة عن أسلوب للقيام بالأعمال لتعظيم المقدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها وأشخاصها وعملياتها وبيئاتها، من خلال دمج أساليب الإدارة الأساسية وجهود التحسين الموجودة، والأدوات الفنية في أسلوب منضبط يركز على التحسين المستمر للعملية المتمثلة في بلوغ الرضا المستمر للعميل من خلال نظام متكامل للأدوات والأساليب التدريبية (حداد، 2003).

ب- الجامعة: يقصد بها كل مؤسسة تعليمية حكومية أو خاصة تقدم برامج دراسية منتظمة بعد الحصول على شهادة الثانوية العامة، وتهدف إلى منح درجة علمية.

ج- الجودة Quality: تعرف بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute ،بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة.

د- ضبط الجودة Quality Control: ويقصد به نظام يحقق مستويات مرغوبة في المنتج عن طريق فحص عينات من المنتج وتعرفه معاجم أخرى بأنه يعني الإشراف على العمليات الإنتاجية لتحقيق إنتاج سلعة بأقل تكلفة، وبالجودة المطلوبة طبقاً للمعايير الموضوعية لنوعية الإنتاج.

ز- معايير قياسية Standards: وهي معايير للمقارنة تستعمل لوضع أهداف وتقييم الإنجاز وقد تكون هذه المعايير عبارة عن المستويات الحالية للإنجاز في المؤسسة(مثلاً نسبة الطلاب الذين أتموا دراسة إدارة الأعمال)، وقد تكون هذه المعايير أيضاً عبارة عن مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية أو مستويات إنجاز في مؤسسة أخرى يتم إختيارها للمقارنة(مثلاً عدد نشرات البحوث التي قام بها كل عضو هيئة دراسية متفرغ في جامعة كذا).

و- الجائزة: جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، والتي صدرت الإرادة الملكية بإنشائها، وتهدف إلى تميز الأداء الحكومي والشفافية في القطاع العام الأردني.

م- التميز: عبارة عن الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج(النموذج الأوروبي لإدارة التميز).

ن - الشفافية: عبارة عن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل هذه التنظيمات وإتباع تعليمات وممارسات واضحة، وسهولة الوصول إلى اتخاذ القرارات على أساس درجة كبيرة من الدقة والوضوح (الفيتوري، 2005).

هـ - المعوقات: هي الممارسات والظروف التي تحول دون الوصول إلى حالة التميز والشفافية وتمنع الحصول على الجائزة.

ي- الأداء: هو نتائج لمجموع المدخلات والعمليات التي تتم داخل المنظمات وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعة، ويقصد به طريقة تقديم الخدمة للمواطنين.

(1 - 7) الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة عدد من الدراسات حول مفهوم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول مختلفة من العالم، وقد قامت الباحثة بمراجعة الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف التعرّف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك البحوث والدراسات، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

(1-7-1) الدراسات العربية:

1/ دراسة الأمير وعوامله عام (2011) بعنوان **"درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين"**، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من مائتي مشرف ومشرفة منهم (139) مشرفاً، و(61) مشرفة تم إختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية من العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث جرى إعداد استبانة تكونت من ثمانية مجالات هي: شؤون الطلبة، والتعليم والتعلم، والمنهاج، والموارد البشرية، والقيادة والتخطيط، والمجتمع المحلي، والموارد المادية، وأداء التربية والتعليم، وقد أظهرت النتائج أن مجال المنهاج جاء بدرجة مرتفعة بينما جاءت بقية المجالات بدرجة متوسطة، وأظهرت (0,05) في درجة =α النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى تطبيق معايير ضمان الجودة تعزى إلى متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، وأوصى الباحثان بضرورة تبني هذا المشروع وتطبيقه على المدارس في وزارة التربية والتعليم، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية وورش عمل مختصة بالتخطيط وفق معايير ضمان الجودة ومؤشرات الأداء المتصلة بكل منها للمشرفين التربويين والمعلمين والمديرين.

2/ دراسة القضاة عام (2010)، بعنوان **"تأثير تطبيق معايير جائزة الملك عبداللة الثاني ابن الحسين لتميز الأداء الحكومي والشفافية في تحسين مستوى أداء المؤسسات العامة"** حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في تحسين أداء المؤسسات العامة الأردنية المشاركة بالجائزة لأكثر من مرّه، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من جميع المؤسسات العامة الأردنية المشاركة بالجائزة لأكثر من مره حتى نهاية الدورة الرابعة

لعامي (2008 - 2009)، وعددها (52) مؤسسة، اختير منها (50%)عينة عشوائية بعد استبعاد المؤسسات العسكرية نظراً لخصوصيتها، وتم إعتماد فئة الإدارة العليا في هذه المؤسسات وحدة للتحليل حيث وزعت عليهم استبانه الدراسة شكل المجموع (196) فرداً تم استبعاد (16) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل ليصبح المقبول منها (150) استبانه بحيث شكلت نسبة (75,5%)، وتم معالجة البيانات المستردة باستخدام (نظام الحزمة الإحصائية SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج المهمة التالية:

1. وجود أثر إيجابي لمعايير الجائزة على أداء المؤسسات المبحوثة في مجال القيادة والأفراد والعمليات والمعرفة والمالية.
2. وجود أثر إيجابي لمعايير الجائزة في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسات المبحوثة.
3. وجود أثر إيجابي لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في تحسين الأداء لدى المؤسسات العامة في مجال التحسين المستمر ورضا العاملين ورضا متلقي الخدمة والتحسين المستمر والمسؤولية الإجتماعية.
4. وجود ارتباط بين معايير الجائزة ومجالات الأداء كانت جميعها تمثل ارتباطاً ايجابياً قوياً حيث تجاوزت النسبة (0,60) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).
5. وجود أثر إيجابي لتطبيق معايير الجائزة ومستوى الأداء السائد لدى المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير الجنس ولكن مع فارق بسيط لصالح الذكور في جميع مجالات الدراسة.
6. وجود أثر إيجابي لتطبيق معايير الجائزة ومستوى الأداء السائد لدى المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
7. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (معيار القيادة ومعيار الأفراد ومعيار العمليات ومعيار المعرفة والمعيار المالي) مجتمعة وتحسين الأداء في المؤسسات العامة الأردنية.
8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في العلاقة بين تطبيق معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وتحسين الأداء في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير الجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي والدخل الشهري وعدد سنوات الخبرة.

9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في العلاقة بين تطبيق معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وتحسين الأداء في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0,00) لجميع مجالات تحسين الأداء، وجميع هذه القيم دالة إحصائياً مما يدل على أن آراء المديرين من ذوي المناصب الإدارية المختلفة من موظفي الدوائر المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية كانت متفاوتة.

بناءً على تلك النتائج يقدم الباحث فيما يلي مجموعة من التوصيات المبنية على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وإذا تم أخذها بعين الإعتبار من قبل المؤسسات العامة الأردنية فإنها بالتالي ستنعكس إيجابياً على تفعيل دور جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وأهم هذه التوصيات:

1. ضرورة قيام المؤسسات العامة الأردنية بتوفير مزيد من الإهتمام والدعم والتمكين لفئة الإدارة العليا لتعزيز دورها في المحافظة على المستوى الذي حققته والسعي نحو التحسين المستمر في تطبيق معايير التميز المؤسسي.

2. ضرورة تبني المؤسسات العامة الأردنية سياسة واضحة في إدارة مواردها البشرية للحد من تسرب الكفاءات الإدارية.

/3 دراسة الدعيس عام (2010)، بعنوان **"إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"**، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتطلب تشكيل الثقافة التنظيمية (الفلسفة) للجامعات بما يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة فهي النموذج والإطار المفاهيمي الذي يحكم عمل الجامعة ككل ويعطي للنظام الجامعي المعنى والصيغة العامة له، كما يتطلب الأمر توافر الأدوات والعمليات Tools and Processes، التي بواسطتها يمكن تحقيق الجودة، فالجودة الشاملة لا تعمل أو تدار عن طريق النصح أو الحث أو الشعارات، ولكن لا بد من وجود أدوات وعمليات وتقنيات محددة للمساعدة في عملية التحول من الجانب النظري للجودة إلى الجانب العملي، أي من الخبرة المجردة إلى الخبرة المحسوسة، وبذلك تكون الفلسفة مدعومة بالأدوات والوسائل والعمليات لتنفيذها، ويعد التحسن المستمر Continuous Improvement المذهب والمعتقد الأساسي لـTQM، فلا بد أن يكون هدف الإدارة والقيادة في الجودة الشاملة تعزيز وتطوير المخرجات باستمرار، وليس المحافظة على المستوى المقبول من الإنجاز فقط، ومكون آخر من مكونات إدارة الجودة الشاملة وهم جميع العاملين ALL the

Employees وإشتراكهم جميعاً بكافة مستوياتهم في العملية الإدارية وإسهامهم المباشر في تأكيد الجودة في النتائج، كما يجب تأكيد أهمية العملاء Customers في المساهمة في التحسين المتواصل، وتحقيق الجودة الشاملة، وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة مرتبطة برضا وإستحسان العميل (الزبون) Satisfy and Delight Customers، فهي تعمل على محاولة تحديد حاجات العميل وتحقيقها وتحسينها باستمرار للوصول إلى رضا جميع الأطراف، حتى أذواق الفئة القليلة منهم.

4/ دراسة أبو زيتون عام (2008)، بعنوان" **تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة"**، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، والتأثيرات المتوقعة لتطبيق هذه المبادئ على تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (132) استبانة على مجموعة من عمداء ورؤساء الكليات والأقسام الأكاديمية ومكاتب ضبط الجودة في تسع جامعات أردنية رسمية وخاصة، لها تجربة في تطبيق برامج الجودة، وجاءت النتائج لتظهر توفر العديد من المؤشرات المادية والمعنوية وبنسب متفاوتة لدى الجامعات الأردنية تؤهلها لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة قوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة وتحقيق الميزة التنافسية، وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تدعو إلى نشر ثقافة الجودة بين العاملين في كافة كليات الجامعة وإداراتها مع ضرورة العمل على توفير مستلزمات تطبيق برنامج الجودة الشاملة بما في ذلك تبني أنظمة حوافز فعالة وبرامج تدريب ملائمة لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم من أجل التطبيق الفعال لمختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

5/ دراسة الربيعي عام (2008)، بعنوان **"الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وإمكانيات تطبيقها في العراق"**، حيث توصلت الدراسة لضمان عنصر الاستدامة في عملية التنمية وللإسراع في عملية إعادة الأعمار في العراق، ينبغي أن يحظى التعليم الجامعي باهتمام خاص من قبل الحكومة وأفراد المجتمع، فالتعليم الجيد والتدريب والتعلم المستمران، هما بمثابة المحرك الرئيسي لجهود التنمية المستدامة لدوره في صقل المهارات وتنمية ملكات الإبداع والإبتكار لدى المتعلمين، وفى ضوء هذه الحقيقة أصبح من المحتم وضع وتنفيذ برامج طموحة وجريئة لتطوير التعليم في العراق، بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، ولا ينحصر مفهوم الجودة في التعليم بتعريف محدد، فهو يختلف باختلاف الرؤى ووجهات النظر، فهناك من يعرف الجودة

بأنها التميز، وهناك من يعرفها بمعنى إستمرارية الإتقان في مخرجات التعليم، وهناك من يعرفها على أنها قابلية الملائمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، وهناك من يستخدمها كمؤشر للمقارنة بين قيمة الناتج التعليمي وحجم الإنفاق على التعليم أو كمؤشر لقياس العائد (المادي وغير المادي) مقابل الإستثمار في التعليم، وهناك من يرى الجودة في التعليم العالي على أنها القابلية على التكيف مع التغيرات الهيكلية في سوق العمل وفي الإقتصاد القومي فضلاً عن القابلية على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية القابلة لتحقيق التغيير المستمر نحو الأفضل.

6/ دراسة الطبيب عام (2007)، بعنوان **"ضمان جودة مخرجات التعليم العالي فى تلبية إحتياجات المجتمع الليبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي"**، حيث إعتمدت هذه الدراسة على الجانب الوصفي التحليلي، واستعرض الباحث في هذه الدراسة نشأة التعليم العالي في ليبيا وتطوره التاريخي، من عام 1955 إلى عام 2007، كما استعرض الحاجة لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي، ومفهومها، وأسفرت نتائج الدراسة على أن هناك مجموعة من العوامل والتي تسهم بشكل إيجابي في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي لكي ينهض بسوق العمل، وقد صنفها الباحث إلى أسباب تتعلق بأساليب التعليم وطرق التدريس الحديثة وتطوير المناهج الدراسية، وأسباب تتعلق بسياسات القبول فى التعليم الجامعي والعمل، على التوازن بين التخصصات عند قبول الطلاب للجامعات، وأسباب تتعلق بأعضاء هيئة التدريس من حيث إعدادهم بشكل أفضل، وكذلك تطوير قدراتهم من خلال الدورات التدريبية أثناء الخدمة، وأسباب تتعلق بسوق العمل وذلك من خلال دراسة إحتياجات سوق العمل بصورة مستمرة.

7/ دراسة العلاونة عام (2004)، بعنوان **" مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات العربية الأمريكية"**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، وقد إعتمدت الدراسة على عينة مكونة من سبعون عضو هيئة تدريس رفض منها تسعة لعدم الصلاحية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

1. درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية الأمريكية كانت عالية.

2. درجة تطبيق مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ومجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها كانت عالية.

3. درجة تطبيق مجال تطوير القوى البشرية ومجال إتخاذ القرار وخدمة المجتمع كانت متوسطة.

وبشكل عام جاءت نتائج هذه الدراسة إلى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت عالية إلى حد ما، ويرجع ذلك إلى الأسلوب الإداري المتميز في الجامعات، وخصوصاً بأن إدارة الجامعة تعمل على الإستفادة من خبرات الجامعات العربية والأجنبية في تطبيق مفاهيم إدارية عصرية وحديثة في الجامعة.

8/ دراسة درباس عام (1994)، بعنوان حول **"إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها في قطاع التعليم السعودي والمعوقات التي تواجه ذلك"**، وخلصت الدراسة إلى أنه من الضروري تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، وأن الظروف مهيأة للبدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي السعودي، كما وجدت الدراسة أن المسئولين التربويين السعوديين أمامهم نماذج وأساليب عديدة لإدارة الجودة الشاملة يمكنهم إختيار المناسب منها للتطبيق في المدارس السعودية بعد إجراء التعديل اللازم وبما يتناسب مع البيئة السعودية، مع إمكانية تذليل الصعاب التي قد تعوق تطبيق هذه المفاهيم في هذا القطاع الحيوي.

(2-7-1) الدراسات الأجنبية:

1 / دراسة Crowley عام (2004)، بعنوان **"Reconciling Educational Excellence With Organizational Efficiency:**Administrative Leadership to Advance High-Quality Teaching and Learning in Higher Education"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب التي يتبعها المدراء للوصول إلى مرحلة التميز، كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التباين بين الأهداف المؤسسية والتميز التربوي، وركزت أيضاً على الإجراءات التي يتبعها الإداريون لتعزيز جودة التعليم العالي، وقد تكون مجتمع الدراسة من خمس جامعات حكومية وخاصة، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج نذكر منها:

1. الإدارات التي تواجه معوقات متعلقة بنقص المصادر اقترنت بعدة عوامل منها الطلبات المتزايدة لدخول الطلاب، الجودة الأكاديمية، تطبيق التقنيات الشاملة الموجه نحو قياس الكفاءة.

2. التوصل إلى تعريف نظرية الأعمال الإدارية لإدامة التميز، والتي يمكن أن توافق بين أهداف المؤسسة للكفاءة التنظيمية، وإيجاد رؤية مؤسسية للتميز وما يتعلق بتحقيق ذلك، وقيادة إدارية ساكنة في مؤسسة ذات رؤية خاصة بالتميز.

3. التوصل للوسائل والآليات للحد من المخاطر التي تواجه الجودة الأكاديمية عندما يحدث تناقض بين الأهداف المؤسسية للتميز والكفاءة التنظيمية للمؤسسات.

2 / دراسة Temple & Billing عام (2003)، بعنوان **"Higher Education Quality Assurance Organization in Central and Eastern Europe"**، وهدفت هذة الدراسة إلى معرفة نوعية مؤسسات ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي في أوروبا الشرقية على مدى السنوات العشرة الماضية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل الوثائق الرسمية كأداة جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

1. لا توجد أمثلة على الهيئات الوسيطة التي ظهرت لضبط معايير الجودة في جامعات دول أوروبا الشرقية.

2. وجود الأدلة على أن الجامعات تتمتع بقدر كبير من المركزية والبيروقراطية.

ووضحت النتائج أن الجامعات بدأت بإيجاد وضع لها في النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وأن التعليمات الثابتة والقديمة قد بدأت بالتلاشي، وظهور هيئات ضمانات الجودة في جامعات النخبة لممارسة السيطرة على نظيراتها في المؤسسات التعليمية الأقل تقصيراً.

3 / دراسة Longenker & Scazzero عام (1996)، بعنوان **"The Ongoing Challenge of Total Quality Management"**، وهدفت هذة الدراسة إلى فحص مدى إدراك مجموعة من المدراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وممارسة هؤلاء المدراء لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المدراء، وقد أُجريت الدراسة على عينة شملت (137) من المدراء المتمرسين في إدارة الجودة الشاملة، يعملون في (10) مؤسسات صناعية وخدمية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أجمع المديرون بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، ولكن مؤسساتهم لم تطبق بعد المبادئ.

2. على الرغم من إدراك المديرين لأهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لتحسين النوعية، إلا أن دعمهم لنشاطات إدارة الجودة الشاملة يتناقص عبر الوقت.

3. في ظل إدراك معظم المديرين لوجود مجموعة من المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، إلا أن تركيزهم على معالجة هذه المشاكل ما زال محدوداً.

4. كان من بين أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة هي مشاكل إدارية وبشرية مثل الإشراف غير الفعال، قلة التدريب للعاملين، وعدم فعالية إجراءات التصحيح.

4 / دراسة Brown & Jacquelin عام (1995)، حول **"The Attitude of Personal Toward TQM Implementation in State Department of Education"** ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين إتجاهات الموظفين في تلك المديرية، وأثر هذه الإتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من (400) موظف يعملون في وزارة التربية والتعليم في المديرية العامة في ولاية أورغن، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأثر مدة الخدمة، والجنس، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما وجدت الدراسة إختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية (المستوى التعليمي، العمر، الخلفية العِرقية، مكان العمل)، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت أكثر الفروق في متغيرات مستوى التعليم والخلفية العِرقية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقات تُعزى إلى بعض الصفات الشخصية وإلى اتجاهات الموافقين والمعارضين قد أمكن تحديدها.

** ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع إدارة الجودة الشاملة يمكن استخلاص الآتي:

1. توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

2. أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية على الاستمرار في تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما له من فائدة تعود على الجامعة والمجتمع على حد سواء.

3. ركزت معظم الدراسات السابقة في هذا المجال على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

4. استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على مجموعة من الجوانب منها المنهجية العلمية، والأدوات العلمية المستخدمة فيها،والأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات، والمراجع الأصلية في هذا المجال.

5. الدراسات السابقة التي أجريت في الأردن تركزت على المؤسسات العامة (دون الجامعات) والتي اشتركت فعلاً في الجائزة واستهدفت بيان اثر الإشتراك في الجائزة على أدائها، إما هذه الدراسة فقد تخصصت في التعليم العالي الإردني الرسمي الذي يتلقى دعماً من الخزينة العامة للدولة ويعتبر الأكثر جذباً للكادر الأكاديمي وللطلاب لما لهذه الجامعات من سمعة علمية وأولوية في توظيف خريجيها، وهذا كله يدفع باتجاه تركيز الدراسة على هذا المجتمع (الجامعات الأردنية الرسمية) للخروج بنتائج ذات دلالات معنوية نأمل إن تشكل قيمة مضافة جديدة.

6. إن تزايد عدد الوزارات والمؤسسات العامة التي تشترك في الجائزة منذ تأسيسها في محاولة لإثبات ميزة تنافسية علــى مستوى القطاع العام، والتكريم الذي يتلقاه متخذي القرار نظير الإشتراك يجعل من عدم إشتراك الجامعات الأردنية الرسمية أمراً محيراً، لذا فان حصر مجتمع الدراسة بالجامعات الرسمية قد يلقي الضوء على هذا الموضوع.

7. الدراسات التي أجريت على التعليم العالي في الدول العربية جاءت وفق ظروف تنظيم الجامعات في هذه الدول، والأردن يتميز بوجود جائزة أداء وطنية لا يوجد نظير لها إلا في دبي، لذا فإن حصر مجتمع الدراسة بالجامعات الأردنية الرسمية يأتي أكثر انسجاماً مع وجود الجائزة وحاجة الأردن للنهوض بالتعليم الجامعي الرسمي الذي بالضرورة سينعكس إيجابا على الجامعات الخاصة الأردنية.

(1- 8) مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبداالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ 2002/9/4 م، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني.

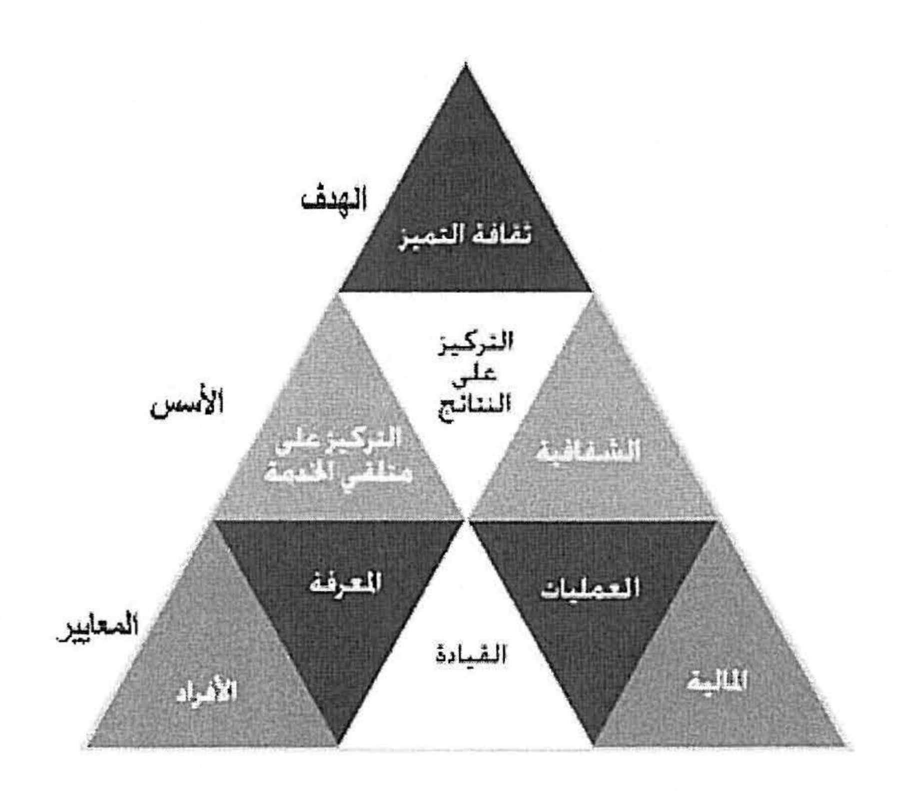
إن الإشتراك في الجائزة يقوم على أساس تطوعي، ويسعى مركز الملك عبداالله الثاني للتميز إلى تشجيع الإشتراك من خلال التكريم الذي يقدمه للفائزين والمشتركين معاً، كما إن الإشتراك والشروع في تطبيق معايير الجائزة التي تتضمن في مكوناتها إدارة الجودة الشاملة له اكبر الأثر في رفع سوية الأداء والإرتقاء بالتنافسية، وبما ينعكس إيجاباً على تصنيف الجامعات وترتيبها إقليمياً وعالمياً، وعلى الرغم من هذه المنافع وبعد مرور أكثر من تسعة سنوات على إنشاء هذه الجائزة إلا إن الجامعات الرسمية ما زالت مترددة في الإشتراك، والسؤال الذي يطرح هنا لماذا؟

لم يتم إجراء أية دراسة حتى تاريخه(وعلى حد علم الباحثة) تقيم مدى توفر معايير الجائزة الخمسة(القيادة، الأفراد، العمليات، المعرفة والمالية) لدى الجامعات الرسمية؟ وهناك العديد من التساؤلات الفرعية حول هذا الموضوع تحتاج إلى إجابة، لذا تأتي هذه الدراسة كأول محاولة لتقييم مدى توافق الجامعات مع هذه المعايير ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه الجامعات في تطبيق هذه المعايير، والوقوف على الآثار المتوقعة لتطبيقها.

لقد تم زيارة مركز الملك عبداالله الثاني والتساؤل عن أية دراسات يجريها المركز عن أسباب إحجام بعض المؤسسات الحكومية في الإشتراك بالجائزة وأعلمنا المركز أن مهامه مقتصرة على إدارة الجائزة ومعاييرها ومتابعة لجان التقييم وبناء شراكات مع مؤسسات إدارة الجودة العالمية لمواصلة تطوير الجائزة.

كما قمنا في بالبحث في الشبكة الألكترونية في المواقع المتخصصة في نشر الأبحاث والدراسات ولم نجد أن أحداً سبق وقام بدراسة مماثلة وإن الدراسات السابقة كانت تدور عن تطبيق إدارة الجودة في الجامعات، وهناك فرق جوهري كبير بين معايير الجائزة وإدارة الجودة، فالجائزة اشمل إذ تتضمن إدارة الجودة الشاملة ضمن معاييرها الخمسة (القيادة، الأفراد،

العمليات، المعرفة والمالية)، وأن تطبيق الجائزة يعني الوصول إلى هرم التميز المبين أدناه، كما أن هناك دراسات تركزت على أثر تطبيق الجائزة على المؤسسات المشاركة في الجائزة أو تلك التي فازت إنما لم يسبق وان تم إجراء دراسة على مؤسسات متخصصة في التعليم العالي وعدم إشتراكها في الجائزة لذا تعتبر هذه الدراسة الأولى في هذا الشأن(على حد علم الباحثة).



هرم التميز (جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

برزت فكرة جوائز الجودة بوصفها أداة للتميز ولتعزيز الوعي بالجودة دولياً ومحلياً، وغدت فيما بعد تقييماً لجهود إدارة المؤسسات داخل أجهزة الدولة من جامعات وشركات ومختلف المؤسسات الحكومية في إدارة أنشطة الجودة فيها، لذا انتشر التقليد الوطني لجوائز التميز والشفافية في عدد من الدول، لكن المؤشرات التاريخية تؤكد تصدّر اليابان من خلال جائزة Deming التي تم تأسيسها تكريماً لجهود الرجل في توعية اليابانيين حول أنشطة الجودة وخصوصاً دور الأساليب الإحصائية في الوصول إلى معايير مستهدفة للكلفة والجودة والإنتاجية (الجبوري،2001).

تُمنح الجوائز للمؤسسات التي تتميز من خلال اعتماد المعايير الدولية للجودة من خلال تقييم درجة مطابقة والتزام أنشطة المؤسسات وعملياتها بمعايير وبنود ومجالات محددة تتباين من حيث مضامينها أو مراتبها من جائزة إلى أخرى وخلال فترات دورية في إطار قطاعات أو مجالات محددة مسبقاً في أنموذج التقديم أو الترشيح.

وتعتمد جوائز التميز والشفافية على تطوير وتنمية وتقليل النفقات بالإضافة إلى تقديم الجودة المتميزة لمتلقي الخدمة، حيث علت الأصوات داخل الدول والمنظمات على تطبيق معايير الجودة بدءاً من عملية التمويل والإدارة والتخطيط وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسات، وتم وضع شروط خاصة بكل جائزة من أهمها رضا متلقي الخدمة، حيث يعتمد رضا متلقي الخدمة على سرعة ونوع الخدمة التي يتم تقديمها(Gibson& Donnelly,1994).

(2-1) مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والإرتقاء بمستوى أداءة في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة، حيث أصبحت الجودة ضرورة ملحة تمليها الحياة المعاصرة، لقد ظهرت تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

عرّفت بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت (Benhard, 1991).

وعرّفها معهد الإدارة الفيدرالي على أنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت، مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء (القحطاني، 1993).

وعرّفت أيضاً بأنها عبارة عن فلسفة إدارية عصرية، ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية وجهود الإبتكارين، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء للتحسين والتطوير المستمرين(الخطيب، 2000).

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية، والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم، والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل (المناصير، 1994).

وعرفها عليمات بأنها تعني خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستفيد وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن(عليمات، 2004).

من خلال التعريفات السابقة الذكر تلخص الباحثة أهم النقاط التالية:

1. تعمل الجودة على تقليل الأخطاء في العمل العلمي والإداري، بالتالي تقود إلي خفض التكاليف المادية.

2. تعمل على توفير الإمكانات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل.

3. ترابط الأداء، حيث تداخل العمل الجماعي مع القيادة الفعالة مع الرؤية المشتركة يؤدى إلى جودة المنتج.

4. ساعد في توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة.

ويرى عقيلي إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين:

الأول: توفير الإستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة.

الثاني: إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر(عقيلي، 2001).

والتعليم العالي كأي نسق تعليم نظامي، ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام، وليس بالمستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي من مشكلات كبيرة (فرجاني، 1998)، حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعات العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيّرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد على العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدعو مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها (مدكور، 2000).

ويشير الخطيب إلى أن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الكفاءة، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الإستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتدرين، وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات، كما يشير الخطيب أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، وغالباً ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغير(الخطيب،1997).

(2-1-1) مراحل إدارة الجودة الشاملة:

تمر إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية(عبدالمحسن، 1996):

1. **مرحلة تبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

2. **مرحلة التخطيط:** في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

3. **مرحلة التقويم**: غالباً ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

5. **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة(عبدالمحسن، 1996).

(2-2) إدارة التميز والشفافية:

إن المؤسسات الشفافة والمتميزة سواءً كانت حكومية أو غير حكومية هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنظمة وأصحاب المصلحة العليا بها، وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات والكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات.

(2-2-1) إدارة التميز:

إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال الحواجز، وسيتم التطرق إليها في محاولة لإعطاء صورة

واضحة على هذا المفهوم، ومختلف أبعاده من سمات تتصف بها وإستراتيجية تعتمد عليها وأعمدة ترتكز عليها في تحقيق أهدافها.

(2-2-2) مفهوم إدارة التميز:

إن تطورات الألفية الجديدة فرضت عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز لمنظمات الأعمال من خلال حشد جهودها التنظيمية المخططة ساعية بذلك إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة لها، لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغير في كل شيء وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة TQM ، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والإبداع(عوض، 1999).

التميز في قواميس اللغة: جاء في مختار الصحاح : ماز الشئ أي عزله وفرزه، وكذا ميزه تمييزاً فانماز وامتاز وتميز واستماز بمعنى يقال : امتاز القوم إذا تميز بعضهم من بعض، وفلان يكاد يتميز من الغيظ أي يتقطع.

وقول العلي العظيم في محكم تنزيله ((ما كان الله ليذر المؤمنين على ما أنتم عليه حتى يميز الخبيث من الطيب)) (آل عمران: آية 179).

عرف التميز بأنه: تلك الوظائف الإدارية اللازم أداؤها لكي يتم تحقيق ميزة التميز للمؤسسة أو بمعنى آخر، هي التطبيق الإداري لمختلف الأنشطة والوظائف الخالقة للانفرادية، وبالتالي تتضمن إدارة التميز كلا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذه الأنشطة المتعلقة بها، أي ميزة التميز(Michael,1985).

ويعني ذلك أن التميز ليس عملية تتم على أساس لحظي ، وإنما تخضع للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المتاحة لهذه العملية بأنواعها المختلفة(مادية، بشرية ومالية)، وتحقيق الهدف المنشود من ورائها بكفاءة وفعالية، وذلك إذا تمت إدارتها بشكل سليم.

وقد يتم إنشاء وحدة تنظيمية بالمنظمة لتتولى إدارة التميز، أو يعهد إلى إدارة تكون مسئولة عن الأنواع المختلفة من الابتكارات، يطلق عليها إدارة التميز، أو غير ذلك من الأشكال التنظيمية، وبالتالي فإن على كل منظمة أن تحدد الكيفية التي يجب أن تدار بها هذه العملية، وذلك

استنادا إلى عدد من العوامل مثل أهمية اكتساب خاصية التميز بالنسبة لها، ومجالاته ومعدلات تكراره وتكلفته، وغير ذلك من العوامل.

(2-2-3) خصائص إدارة التميز:

يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية، ويمكن أعزاء التميز في أداء المنظمات إلى عدد من السمات أهمها:

1. النزعة إلى الحركية والنشاط: فهي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي نشاطها يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها.

2. الاقتراب من العميل: إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمنظمة.

3. متطلبات تحقيق إدارة التميز: يشكل التميز إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

ففكرة إدارة الأداء تقوم على منطق أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية (السلمي، 2000):

1. تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.

2. توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع.

3. متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد (أو الأفراد) أثناء العمل.

هذا ويتطلب تحقيق التميز أيضا الإستغلال الجيد والأمثل لمختلف الموارد الاقتصادية من أجل إعطاء صورة انفرادية لمنتجات المؤسسة في عيون العملاء، خاصة في خصائصه، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تحقيق ميزة التميز(هجيرة، 2005):

1. من حيث الكفاءات والموارد: للحصول على التميز الذي يؤدي إلى ميزة تنافسية، فلا بد من الإعتماد على بحوث التسويق التي تسمح بالقيام بتجزئة السوق لإيجاد جماعات المستهلكين، الذين هم بحاجة إلى إشباع حاجياتهم ورغباتهم التي لم تشبع ضمن العروض الموجودة في السوق.

2. التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير: يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير جداً مهم لتحقيق التميز، لأنه من خلال هذا التعاون تنشا فكرة التميز، فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات ورغبات المستهلكين التي هي في حاجة إلى أن تشبع في السوق، ودراسة قطاع السوق، وتحليل سلوك الاستهلاك...الخ، أما دور البحث والتطوير فيكمن في تكملة عمل التسويق، أي يدرس كل النتائج التي حصلت عليها وظيفة التسويق.

3. إقتناع الإدارة العليا للمنظمة: يجب أن يوجد إقتناع لدى الإدارة العليا للمنظمة بضرورة وأهمية إكتساب ميزة التميز ودورها الأساسي في المنافسة مع غيرها من المنظمات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها.

4. إن وجود هذا الإقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا المفهوم المتميز، وتشجيعه، بل واعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات وإستراتيجيات المنظمة.

5. تهيئة البيئة التنظيمية: تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المنظمة، والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين منظمة معينة، وغيرها من المنظمات،وتتكون مثل هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، وكيفية إتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي والعلاقات والولاء والإنتماء ونظم الحوافز والمكافآت، فكل هذه العوامل من شأنها أن تشجع العاملين بالإدارة على توليد الأفكار الخلاقة والجديدة و/أو وضعها موضع التطبيق، يعتبر مطلبا مهماً في تجسيد وتفعيل مفهوم التميز على أرض الواقع.

6. استقطاب الأفراد ذوي الصفات المناسبة والمؤهلة لتحقيق التميز: يجب على المنظمة أن تملك أفراداً ذوي كفاءة عالية وقدرات ابتكاريه على الفهم ويتمتعون بروح المبادرة والإبداع.

7. الرقابة على تكاليف الأنشطة الخالقة للتميز: إن تحقيق التميز يستلزم السيطرة على التكاليف المباشرة والغير مباشرة في نشاط المنظمة، فالزبون يعطي قيمة للتميز، وبالتالي على المنظمة أن تدرس جيداً قيمة التميز والتحكم الجيد فيها كون أن الزبون لا يقبلها إذا كانت تكلفتها مرتفعة،فمن

الأحسن أن تضع المنظمة الخطة التي تأخذ بعين الإعتبار التوازن والتوافق ما بين الحجم الكمي للتكاليف من جهة وسعر ونوعية المنتج من جهة أخرى.

إن المنطق الأساسي في إدارة التميز هو إضفاء قدر هائل من المرونة والحركية والإنطلاق على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحرية وفي تنسيق متكامل لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقة وفوائد وعوائد متوازنة لأصحاب المصلحة، وهذا المنطق لا يتحقق إلا من خلال إستخدام آليات ومفاهيم الإدارة الرقمية التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة للمعومات والإتصال والتي تكاد تقترب من تحقيق مستوى "الآنية" Instantaneous والسرعة اي العمل في الوقت الحقيقي Real time في أداء وتنفيذ مختلف وظائف الإدارة وعمليات التنظيم (السلمي،2002).

(2 - 2 - 4) الشفافية:

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهماتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة (فوزي، 2004).

(2 - 2 - 5) مفهوم الشفافية:

عرفت بأنها هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات إتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، وكذلك المساعدة على إكتشاف الفساد (أبو كريم، 2009).

وعرفها الشيخ بأنها: الوضوح التام بإتخاذ القرارات ورسم الخطط وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة (الشيخ، 1997).

كما تعرف أنها وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل هذه التنظيمات وإتباع تعليمات وممارسات واضحة وسهولة الوصول إلى إتخاذ القرارات على أساس درجة كبيرة من الدقة والوضوح (الفيتوري، 2005).

من خلال مفهوم الشفافية يتضح أن توافرها أصبح شرطاً أساسياً في العمليات الإدارية والتنظيمية إذا رغبت المنظمة بالإرتقاء بمستوى إدارتها إلى مستوى حضاري يساهم في تحسين المستوي المعيشي للفرد، وإن متطلبات نجاح النزاهة والشفافية متعددة ومن أهمها ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات، وإن هذا التطور لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري، ولابد من العمل على إحداث تنسيق مستمر بين الإدارات المعنية وربط التدريب باحتياجات المنظمة، وإن تكون هناك سياسة واضحة في الاختيار والتعيين من قبل المنظمات تعتمد على مبدأ الكفاءة وضرورة العمل على تطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الوحدات الإدارية داخل وخارج المنظمة حتى تتوفر درجة عالية من التنسيق والتعاون والدقة في الإجراءات والعمل على تعزيز دور الرقابة لما لها من دور في تعزيز الشفافية.

(2 - 2 - 6) الشفافية في الإدارة :

إن أهمية تفعيل الإدارة بالشفافية كمبدأ عام في إدارة الشؤون العامة يساعد على خلق مناخ للإبداع، وهو بذلك يعمل على أبعاد كل السلوكيات غير السوية داخل مختلف التنظيمات الإدارية والسياسية، باعتبار أن الأهداف التنموية الحالية في المجتمعات المعاصرة تعمل على إيجاد آلية من أجل القضاء على الفقر ورفع المستويات المعيشية للشعوب، وتحقيق الحكم الراشد والإدارة الديمقراطية، وحماية حقوق الإنسان والإصلاح الإداري، والسياسي والاقتصادي والاجتماعي والتعليمي والإبتكار التطويري والوقاية من الفساد، وأن نجاح الإدارة في أداء وظائفها أمور لا يمكن تحقيقها إلا مع وجود مبدأ عام للشفافية والمشاركة في إدارة كافة الشؤون العامة في الدولة في مختلف مؤسساتها عامة كانت أم خاصة (المشاط، 2009).

وتعتبر الإدارة بالشفافية من أساليب إدارة الجودة الشاملة والتي يجب على نظامنا الإداري في دول العالم الثالث أن يتضمنها، ويعمل من أجل تحقيق الأفضل والأجود في مختلف المستويات الإدارية انطلاقاً من (الراشد، 2003) :

1. إعادة تنظيم الجهاز الحكومي من خلال تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية (التي تعني البدء من جديد من حيث الإجراءات، والقوانين، والأنظمة وأساليب العمل وغيرها).
2. تطوير القوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها داخل التنظيمات الإدارية.
3. تنمية وتطوير الموظفين من خلال التكوين، التدريب وقياس الأداء.

4. تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل التي يعتبر من مقومات الشفافية في الإدارة.

(2 - 2 - 7) المشاكل التي تواجه الشفافية:

يحتاج تطبيق الشفافية للعديد من المقومات والجهود، وهناك العديد من المشاكل التي تواجه تحقيق الشفافية تتمثل في الآتي(الفيتوري، 2005):

1. إن الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تحديد أولويات الأهداف والسياسات التي تسعى إلى تحقيقها تعتبر من أهم المقومات التي تواجه الشفافية، وإن الأهداف تحتاج إلى الوضوح والسهولة والموضوعية وكثرتها وتداخلها يقف حائلاً أمام المنظمة في وضع أولويات التنفيذ الأمر الذي يعيق تطبيق الإستراتيجية.

2. أن الروتين والتعقيد والغموض في الإجراءات يشكل عائقاً أمام تطبيق الشفافية.

3. عدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية بالمنظمات والازدواجية في العمليات الإدارية والغموض في عمليات التحديث والتطوير يشكل أيضاً عائقاً.

4. تعارض المصالح بين الأهداف الشخصية، وأهداف المنظمة، وبين الأطراف(الفيتوري، 2005).

(2 - 3) دوافع تبني جوائز التميز والجودة:

منذ خمسينيات القرن الماضي أدركت العديد من الشركات أنه لا يكفي تقديم الجودة للزبون بل يتوجب أن يستشعر الزبون بتلك الجودة، ويعترف بها من جهة من خلال إندفاعه نحو تكرار الشراء، وتعترف بها منظمات محايدة تختص بالجودة من جهة أخرى سواءً المحلية منها والإقليمية والدولية ليجري التعبير عن ذلك الإعتراف من خلال شهادة تقديرية أو ميدالية أو أنموذج تعبيري.

وتعد الحكومة اليابانية أول المستجيبين لمثل هذة الأفكار من خلال تأسيس جائزة حملت أسم عرّاب الجودة اليابانية Deming والجائزة تعد من أقدم جوائز الجودة الوطنية سعت الدولة اليابانية من خلالها تكريم هذا الإستشاري أولاً وتشجيع الشركات اليابانية على التميّز والإصرار على

الجودة وسيلة أساسية لنفض غبار الهزيمة والإنطلاق من قاعدة قوية لرسم أولى الخطوات باتجاه إختراق الأسواق المختلفة.

إن تلك الخطوات تمثلت في ثلاث إتجاهات أساسية هي(Saba,2002):

1. التحول من مبادرات المنتجين إلى مبادرات الزبائن.
2. التحول من الكمية إلى الجودة.
3. التحول من النتائج إلى النظم (بناء النظام الذي يحقق النتائج المرغوبة).

وفي السبعينيات من القرن الماضي وحتى الثمانينات جمع المنتج الياباني بين ميزتين هما الجودة العالية والسعر الأدنى، مما أثر على الحصة السوقية للشركات الأمريكية، فشركة Xerox استشعرت هذا الأمر عام 1982 إذ إنخفضت حصتها إلى 13% بعد أن كانت 85% عام 1975، وكذالك الحال بالنسبة لشركةHarley Davidson للدراجات النارية فلم تملك من الحصة السوقية عام 1977 سوى 5,7% بعد أن كانت تملك ثلاث أرباع الحصة السوقية عام 1973.

لذلك قدمت الثمانينات مؤشرات مهمة حول فقدان الحصة السوقية للحكومة الأمريكية، وإنبثقت الحاجة لحماية الموقف التنافسي من خلال عدد من الضغوط الإقتصادية والسياسية التي اقترح فرضها على عدد من الدول وخصوصاً اليابان التي ما زالت إلى وقتنا الحالي تعاني منها.

ولعلى تقريري J, A, Yong (مدير شركة هاوليت باكارد) بعنوان (المنافسة العالمية- الحقيقة الجديدة) عام 1985 من أهم التقارير التي القيت الضوء على تلك المشكلة وأبعادها، فتحرك القطاع الخاص بوصفه الأكثر تأثراً من خلال مجموعة من الصناعيين يرأسهم Yong، وبمساندة معهد السياسة الاقتصادية الأمريكي ليحدد سبل مواجهة المشكلة من خلال تقرير صدر عام 1987 بعنوان (التنافسية كلمة فخر في أمريكا اليوم).

إن عمق الإهتمام يمكن أن يؤشر بطريقة أو بكلام اليابانيين وأفعالهم التي من خلالها تم تحسين الإنتاجية وتصميم نظام كانبان وحلقات الجودة، الأمر الذي غدا جزاءً أساسياً من دراسات الحملات الأمريكية في مجال الأعمال ليمكّن ذلك الصناعة الأمريكية فيما بعد من استعادة وضعها الطبيعي.

عام 1986 وصل الإهتمام إلى نقطة حرجة وهي ذات السنة التي تشكّلت فيها لجنة معهد ما ساشوتس للتكنولوجيا بمهمة محددة هي تحليل العوامل التي تساعد على تحسين القدرة التنافسية قبل أن يتم تدمير المركز الاقتصادي لأمريكا.

وبعد سنتين تحققت اللجنة من أداء بعض الشركات المتميزة، وتم تحليل ودراسة أداءها في ثمن دول صناعية أهمها اليابان وألمانيا وفرنسا، ليصدر فيما بعد تقرير بالنتائج أطلق عليه (صنع في أمريكا) الذي لاقى استجابة كبيرة بوصفه أداة لحل المشكلة أنذاك وتأمين مستقبل للصناعات الأمريكية في الأسواق العالمية.

مما سبق يتبين معاناة بعض الدول من المنافسة الخارجية التي ما من سبيل لمواجهتها إلا من خلال تشجيع الصناعات الوطنية ودعمها وتعزيز ثقة القائمين عليها معنوياً من خلال تبنّي عدد من الجوائز أو الميداليات التي ستمنح اعترافاً بقدرة الفائزين بمواجهة من يأتي من خارج الحدود.

عموماً تتعدد الأهداف التي يتوقع تحقيقها من تصميم وتطبيق جوائز الجودة يقع في مقدمتها التذكير بأهداف الشركة المرتبطة بالجودة Quality Objectives لا الإكتفاء بالأهداف الكمية Quantity Objectives، فضلاً عن أهداف أخرى أساسية نذكر منها (Ghobadian & Woo,1996):

1. توضيح ضرورة الجودة لجميع أعضاء الشركة من خلال رفع مستوى الوعي بأهمية دورها في تحسين جودة المنتجات والخدمات من جهة وتحسين الموقف التنافسي للشركة ككل من جهة أخرى.

2. التوافق مع عمليات التقييم الذاتي في الشركات سعياً نحو معايير التميّز في الأداء.

3. إتاحة المعلومات ذات العلاقة بالتميّز والوعي بالجودة وخطط إقامة ثقافة جودة متماسكة.

4. تعد جوائز وميداليات الجودة محطة تدعم جهود الشركة نحو إقامة معايير الجودة الشاملة في أنشطتها كافة الفنية والإدارية.

مشاريع الجوائز الوطنية في إطار مدخلين أساسيين هما (محجوب، 1998):

1. الجائزة هي حافز مضمونه الثناء والتقدير يقاد من خلال سلوك منظمي مرغوب.

2. الجائزة هي تعبير عن المعاني المعاصرة للإهتمام بالجودة وفقاً للتفسيرات الفلسفية أو التطبيقية.

(2 - 4) جوائز التميز والشفافية:

إن من الأهمية الإشارة إلى جوائز الجودة سواء أكانت على المستوى العالمي أو المستوى المحلي لما لها أثر كبير في تحسين وتطوير العمل ومخرجاته، فمن الجدير بالذكر أن كثيراً من الدول لديها جوائز جودة محلية، وفي ظل تعدد الجوائز تبقى أربع جوائز علمية شهيرة هي: جائزة دمنج اليابانية، جائزة مالكلوم بالدرج الأمريكية، النموذج الأوروبي، وجائزة الآيزو، وعلى مستوى الوطن العربي فهناك عدد من جوائز الجودة مثل: جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية في الأداء، جائزة الملك عبد العزيز للجودة، وجائزة حمدان بن راشد، ولكل جائزة من الجوائز التي تم ذكرها لها خصوصية معينة من حيث المعايير، والنقاط الموزعة لها، وطبيعة البناء والفلسفة والبيئة التي تبنتها.

(2 - 4 -1) جائزة Deming اليابانية:

تم تأسيس الجائزة بعد إكمال مهام Deming وفق الدعوة الموجه له في تموز عام 1950م، من قِبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانين، إذ اقترح مدير إدارة الاتحاد Kenichi Koyanagi إعداد جائزة باسم Deming تقديراً لجهوده وإسهاماته ولتشجيع التطوير المتنامي في أنشطة السيطرة على الجودة في اليابان، ومُنذ ذلك التاريخ يدير الإتحاد هذه الجائزة ويتكلف بمصاريفها الإدارية كافة.

ويجمع المتقدمين إلى الجائزة ميزة امتلاك الخبرات الواسعة والمبادئ الإدارية التي أسهمت في نجاح أعمالهم من خلال تحسين الجودة وهو الأمر الذي شجع شركات أخرى عديدة للبدء بتجربتها نحو إدارة الجودة بوصفها مفتاح مهم لنجاح العمل، كما أن التحدي الذي يعد مضمون أساسي للجائزة يفرز فرصة مميّزة لتعلّم مناهج جودة مفيدة، لذلك تسللت إدارة الجودة إلى العديد من الشركات وتطورت عبر الزمن فيها وأسهمت في تطور أنشطة التحسين لديها.

إن الآليات التي تشجع التطوير الذاتي لكل شركة تتأتّى من خلال عمليات الاختبار عند التقديم للجائزة، وعلى الرغم من عدم وضوح بعض المعايير، يجتهد القائمون على جائزة Deming في جعل عمليات الاختبار أكثر شفافية، وبذلك فإن الإعلان عنها، ومعايير التقييم والحكم غدت الآن

في متناول الجميع، على أية حال لم تتغير أسس الاختبار في الجائزة وعملياً فهي تعكس ظروف كل شركة مرشحة(السلمي، 2002).

(2- 4 - 2) جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige QualityAward:

في عام 1987 وقّع رونالد ريغن قانون مالكولم بالدريج لتحسين الجودة الوطنية، حمل الرقم (100-107) الذي أسس لجائزة وطنية تؤشر عمليات تحسين الجودة في الشركات الصناعية والخدمية والمنظمات الصغيرة .

تم تطوير معايير الجائزة بجهود مجموعة متخصصين من ضمنهم Juran، ومنذ ذلك الوقت غدت المعايير تعريفاً عملياتياً لـ TQM ومدخلاً مهماً للمفهوم.

لقد أسست الجائزة لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية، فضلاً عن استهداف الآتي(العلي، 2000):

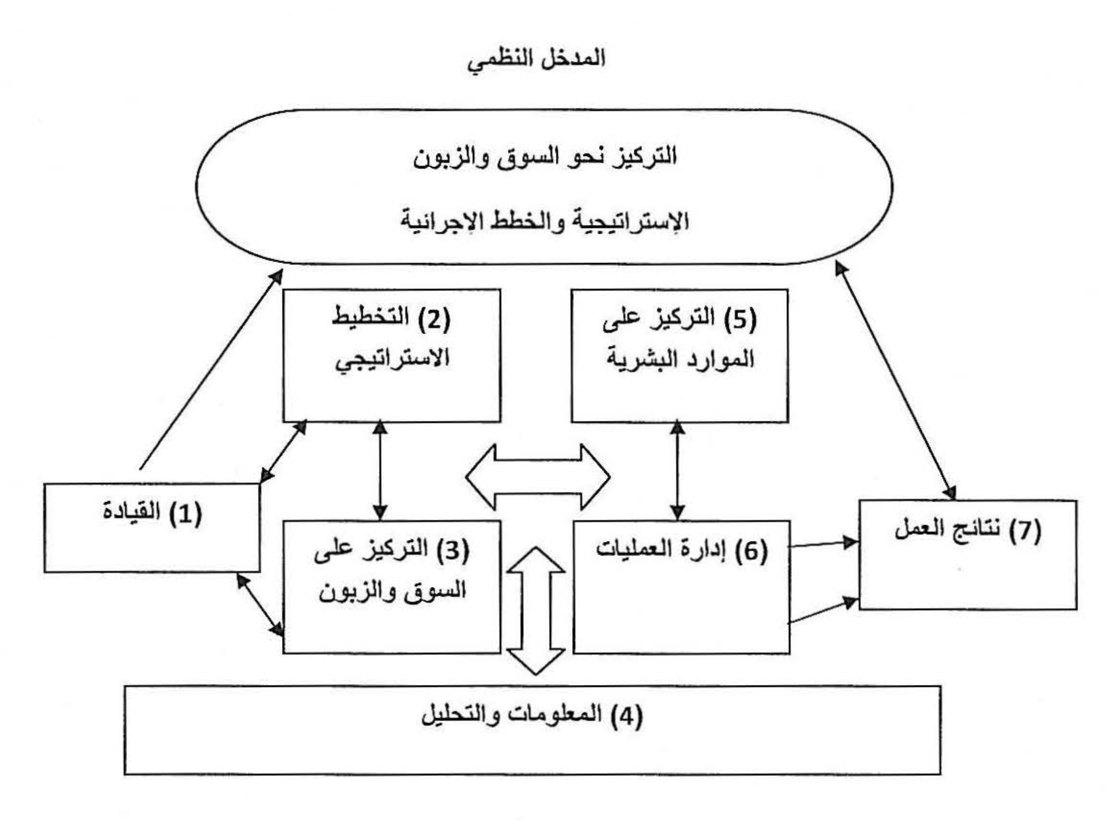
1. تعميق الاهتمام البالغ بالجودة بوصفها أحد العناصر المهمة والحرجة في المنافسة.
2. زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز.
3. المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للإستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية.
4. محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة.
5. تأشير الانجازات المتميّزة في مجال الجودة.

تمنح ثلاث جوائز كل سنة في كل تصنيف من التصنيفات الثلاث (شركات التصنيع الكبيرة، منظمات الخدمة الكبيرة، وحدات الأعمال الصغيرة 500 عامل فأقل)، وفي السنوات القليلة الماضية تم إضافة قطاعات أخرى يحق لها التقديم للجائزة شملت التعليم والخدمات الصحية.

إن جميع الشركات المتقدمة للجائزة تستلم تقرير يصف ما توصلت إليه اللجنة حول اختبارات قوة الشركة ومجالات التحسين المتاحة، وربما يعتمد بعضها على معايير الجائزة في تصميم نظم لتقييم جودة المجهزين، كما أن شركات أمثال Cummins Engine ، Motorola ،

Pacific Bell ، Alcatel، Honeywell تستخدم ذلك، ويوضح النموذج المبين بأدناه معايير الجائزة (Mike&Rosalyn,1999):

المدخل النظمي



هيكل معايير بالدريج للتميّز في الأداء(Mike&Rosalyn,1999)

(2 - 4 - 3) الجائزة الأوربية:

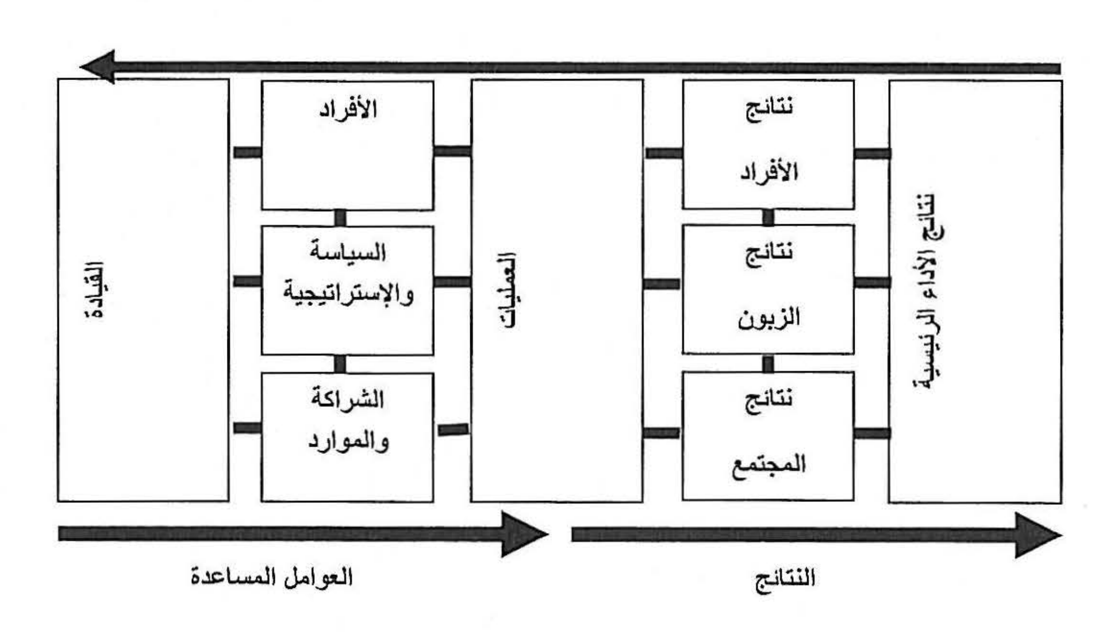
تأسست المنظمة الأوربية للسيطرة على الجودة European Organization For Quality Control(EOQC) عام 1988م بعضوية سبع دول أوربية ثم زاد عدد المنتسبين ليبلغ 250 عضواً عام 1992م، وكان من بين مبررات التأسيس رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها في ضوء المنافسة الشديدة بهدف تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوربية.

وفي عام 1990م فإن الهيئة الأوربية لإدارة الجودة بدأت بتطوير جائزة الجودة الأوربية بالإشتراك مع المنظمة الأوربية للجودة والمفوضية الأوربية، وتم الإعلان عنها عام 1991م في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس، والعديد من الجوائز الوطنية في أوروبا اعتمدت على

الجائزة في تصميمها وإعدادها، ومنذ العام 2000 فإن دول المجموعة الأوربية جميعاً بدأت في إدارة جوائز وطنية خاصة بها.

إن أقسام الجائزة الأوربية تتشابه وتشمل المظاهر الأساس في إدارة وفهم العمل ولكل عنصر درجة موزونة، وتعتمد الجائزة على التقييم الذاتي للشركة ذاتها في إطار النموذج المعلن عنه للجائزة، ثم يجري تقديم الطلب مع الوثائق إلى اللجنة المختصة، ليجري التقييم الفردي لكل طلب من قبل فريق مختص يتولى فيما بعد تحديد المرتبة، وتقوم هيئة تتكون من قادة الأعمال الأوروبيين وأكاديميين مرموقين ومحترفي الجودة بتحديد الطلب الذي يستحق زيارة المقيّمين ميدانياً ويقوم هؤلاء برفع تقريرهم الذي يدرس من الهيئة ليتم اختيار الشركة المؤهلة لاستلام الجائزة (السلمي،2002).

ومن الممكن أن يحصلوا كل المتقدمين للجائزة على مرتبة التميَز، وهي مرتبة وسطية ضمن مستويات EFQM للتميّز، ومن يصل مجموع نقاطه إلى 400 نقطة بعد الزيارة الميدانية يعد متميزاً، وهو ما يؤشر بان الشركة أديرت على نحو جيد ووصلت إلى أنموذج التميّز (Chambers& Johnston,2004):



أنموذج التميّز(Chambers& Johnston,2004)

(2 - 4 - 4) جائزة الملك عبدالعزيز للجودة بالمملكة العربية السعودية:

أنشئت جائزة الملك عبدالعزيز للجودة بموجب خطاب المقام السامي رقم 7/ب/18670 تاريخ 1420/11/27هـ، بهدف تحفيز القطاعات الاقتصادية جميعها لتبني مبادئ الجودة الشاملة وأسسها، والعمل على رفع مستوى الجودة، والقدرة على المنافسة العالمية، مع تفعيل التحسين المستمر لأداء هذه القطاعات وتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز التي تحقق أعلى مستويات الجودة، وعلى هذا الأساس سيساهم برنامج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة بالمملكة في رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات الوطنية، وزيادة حدة المنافسة بين المنشآت في القطاعات المختلفة جميعها ومساعدتها على منافسة المنتجات والخدمات الأجنبية في الأسواق العالمية.

وتمنح الجائزة من خلال هيئة المحكمين وفرق التقويم التي تقوم بمراجعة استمارات التقدم وإجراء زيارات ميدانية عند الحاجة (جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، 2007).

(2 - 5) جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية:

صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ 4/ 9/ 2002م، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني.

تهدف الجائزة إلى تجذير ثقافة التميز في القطاع العام والتي ترتكز على ثلاثة أسس وهي التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج والشفافية (كتاب التكليف السامي لدولة رئيس الوزراء السابق الأردني سمير الرفاعي، 2009).

(2 - 5 - 1) أهداف الجائزة:

تسعى الجائزة لضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، كما تهدف إلى توفير مرجعية إرشادية

وأسساً معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتعزيز تبادل الخبرات بين مؤسسات القطاع العام ومشاركة قصص النجاح فيما بينها حول الممارسات الإدارية الناجحة.

(2 - 5 - 2) مفهوم الجائزة:

تقيس معايير الجائزة مدى تبني مؤسسات القطاع العام للأسس الثلاثة للتميز، بهدف الوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل بتجذير ثقافة التميز.

(2 - 5 - 3) ثقافة التميز:

إن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة.

مبادئ التميز الأساسية الثمانية الجديدة للتميز وفقاً لنموذج التميز الأوروبي 2010 الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي:

1. تحقيق نتائج متوازنة.
2. إضافة قيمة لمتلقي الخدمة.
3. القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة.
4. الإدارة بالعمليات.
5. النجاح من خلال الأفراد.
6. رعاية الابتكار والإبداع.
7. بناء الشراكات.
8. تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام.

(2 - 5 - 4) الأسس الثلاثة للجائزة:

إن الأسس الثلاثة لأفضل الممارسات في الحاكمية الحديثة هي حكومة تركز على متلقي الخدمة تهدف إلى تحقيق النتائج وتتمتع بالشفافية، وتكمن جذور هذه الأسس الثلاثة في تبني ممارسات القطاع الخاص الملائمة لحاكمية قوية وفاعلة، وتقوم الحكومات الأكثر كفاءة ونجاحاً حالياً بتنفيذ استراتيجيات عديدة للتحسينات الذاتية مع التركيز على هذه الأسس:

1. **حكومة تركز على متلقي الخدمة:** يقع على عاتق الحكومة الإهتمام بشكل أساسي بمتلقي الخدمة باعتبارهم المستفيدين النهائيين من الحكومة، وينبغي على الحكومة أن تصغي إليهم وأن تأخذ إقتراحاتهم بعين الإعتبار لدى وضع وتنفيذ سياساتها العامة.

إن الحكومة التي تركز على متلقي الخدمة تخلق سياسات حكومية أفضل عن طريق فسح المجال لمصادر معلومات أوسع ووجهات نظر وحلول محتملة.

إن أحدى استراتيجيات تنفيذ مبدأ الحاكمية التي تركز على متلقي الخدمة تقضي بتقليص التسلسل الإداري الوظيفي، والحد من البيروقراطية والتركيز على موظفي الخط الأول الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور.

ثمة طريقة أخرى لتحقيق الحاكمية التي تركز على متلقي الخدمة، وتتلخص في الإعتماد على الحكومة الإلكترونية، من خلال تقديم خدمات حكومية تتمتع بالشفافية ويسهل الوصول إليها عبر شبكة الانترنت.

2. **حكومة تركز على تحقيق النتائج:** تتطلب الحاكمية الهادفة إلى تحقيق النتائج من المؤسسات الحكومية التركيز على تحقيق أهداف ملموسة وهي تعنى بتحسين الأداء الحكومي وتقليل التكاليف، وتتطلب فهماً واضحاً لرسالة المؤسسة، ورؤيتها وقيمها، وتوحيد أهدافها المؤسسية، والإستفادة القصوى من الموارد لتحقيق الأهداف المعلنة وترجمة الرؤية إلى حقيقة واقعية.

تؤكد الحاكمية الهادفة إلى تحقيق النتائج على المخرجات الملموسة وتقيس مساهمة هذه المخرجات في تحقيق النتائج المطلوبة كما تتطلب منهجاً شاملاً يركز على تحقيق الأهداف المؤسسية باستخدام مقاييس أداء واضحة وتقارير تساعد الإدارة والمسئولين والجمهور على تقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها.

3. حكومة ذات شفافية: تعني الشفافية منح جميع المعنيين الفرصة الكافية للإطلاع والتعرف إلى المعلومات والقرارات ذات العلاقة متضمنة مبررات اتخاذها، الجهات المسئولة عنها والنتائج المترتبة عليها والشفافية عنصر أساسي للمساءلة حيث يطالب متلقي الخدمة بنتائج متزايدة من موظفي الخدمة المدنية والمؤسسات الحكومية.

إن الشفافية المالية وشفافية العمليات هما عنصران أساسيان لمؤسسات حكومية تتمتع بشفافية كاملة والشفافية المالية تساعد على تقييم البرامج وتعمل كرادع للفساد، أما شفافية العمليات الحكومية، فهي ضرورة أساسية لتقديم خدمات حكومية فاعلة واتخاذ قرارات واعية حول الأمور التنظيمية وإقرار السياسات وضمان نظام مشتريات حكومية صريح وعادل (منشورات جائزة الملك عبدالله للتميز والشفافية).

(2 - 5 - 5) مميزات المشاركة والحصول على الجائزة:

1. يمثل الفوز بجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية إنجازاً رفيعاً للوزارة / المؤسسة واعترافاً بأدائها المتميز والكفء والفعال، كما تعتبر الجهة الحائزة على الجائزة مثلاً أعلى يحتذى به.
2. تمنح الوزارة / المؤسسة الحائزة على الجائزة تذكاراً يمثل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وشهادة شكر وتقدير، مما يعتبر حافزاً وتكريماً معنوياً للوزارة / المؤسسة الفائزة، ويتم تسليم الجائزة في حفل كبير يقام تحت الرعاية الملكية السامية.
3. يحق للوزارة/ المؤسسة الفائزة وضع شعار الجائزة الذي يحدده المركز على وثائقها ومطبوعاتها وموقعها الإلكتروني وفي الحملات الإعلانية لحين إعلان نتائج الدورة التالية.
4. بعد إعلان النتائج تحصل كل وزارة / مؤسسة مشاركة على تقرير تقييمي حول أدائها يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين، مما يساعد الوزارات والمؤسسات على اعتماد معايير الجائزة في فحص وتطوير أنظمتها وأدائها.
5. يعتبر الموظف الحائز على جائزة الموظف الحكومي المتميز مثلاً أعلى بين موظفي القطاع العام ويعتبر حصوله على الجائزة اعترافاً بتميز أدائه وكفاءته.

6. يستلم الموظف الحائز على جائزة الموظف الحكومي المتميز تذكاراً للجائزة وشهادة شكر وتقدير ومكافأة مالية.

7. بعد إعلان النتائج، يحصل كل موظف تأهل لمرحلة المقابلة الشخصية على تقرير تقييمي يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين لديه، مما يساعد على الإرتقاء بأدائه.

(2 - 5 - 6) المعايير التنظيمية للإشتراك في الجائزة:

1. المشاركة في الجائزة إلزامية لكافة الوزارات والمؤسسات الحكومية ويتم ذلك تدريجياً كما ورد في الرسالة الملكية السامية بإنشاء الجائزة، يتم تحديد الوزارات / المؤسسات المشاركة في كل دورة من الجائزة من قِبَل مجلس أمناء المركز بناءً على نوع الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات / المؤسسات لمتلقي الخدمة، سواء كانوا مواطنين أو مستثمرين أو مؤسسات أخرى.

2. في حال تم إشراك إحدى الوزارات أو المؤسسات في الجائزة، فإنها تشارك تلقائياً في الدورات التالية.

3. تشارك الوزارات/المؤسسات الجديدة وكخطوة أولى في مرحلة المشاركة على سبيل التأهيل، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تهيئتها وإعدادها لغرض المنافسة للحصول على الجائزة بعد المشاركة رسمياً في الدورات اللاحقة من الجائزة.

4. الترشيح إلزامي لجائزة الموظف الحكومي المتميز حيث تلتزم كل مؤسسة بترشيح موظف واحد لكل فئة من الفئات الثلاثة، وسيتم إعلان أسماء المؤسسات التي لم ترشح أي من موظفيها خلال حفل توزيع جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز.

5. لا يجوز ترشيح نفس الموظف لأكثر من دورة وذلك لمنح بقية الموظفين فرصة الترشيح لفئات الجائزة.

(2 - 5 - 7) مراحل الجائزة:

استحدث مركز الملك عبدالله الثاني للتميز آلية جديدة لتحديد المؤسسات الفائزة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ابتداءً من الدورة الرابعة 2008 / 2009، حيث تم

إيجاد ثلاث مراحل هي المرحلة الذهبية، المرحلة الفضية، المرحلة البرونزية، بحيث يتم تحديد الوزارات والمؤسسات الفائزة في كل مرحلة كلّ حسب العلامة التي تحققها، أما الوزارات والمؤسسات التي تنحصر بينها المنافسة ولا تحصل على الجائزة فتحصل على شهادة اعتراف بكونها في المرحلة الذهبية أو الفضية أو البرونزية، ويأتي استحداث هذه الآلية بهدف تحفيز الوزارات والمؤسسات المشاركة على التحسين المستمر وتطوير أدائها والمضي في مسيرة التميز.

(2 - 5 - 8) فئات الجائزة:

1. الوزارات والمؤسسات العامة المشاركة لأكثر من مرة: إن الوزارات والمؤسسات الفائزة هي التي تحصل على أعلى مجموع علامات، والذي يتأتى من نتائج التقرير النهائي للإجابات على أسئلة معايير الجائزة والزيارة الميدانية، ونتائج كل من المتسوق الخفي، رضا متلقي الخدمة ورضا الموظف، إن فوز المؤسسة يدل على أنها تطبق أفضل الممارسات الإدارية والتي تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لمتلقي الخدمة.

2. أفضل إنجاز: أضيفت فئة أفضل إنجاز بناءً على توجيهات صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين رئيس مجلس الأمناء بهدف تحفيز الوزارات/المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة على تحسين أدائها، حيث تحصل على هذه الجائزة الجهات التي تحقق قفزة نوعية في أدائها مقارنة بنتيجتها في الدورة السابقة بغض النظر عن الموقع الذي تحققه ضمن الجهات المشاركة.

3. الوزارات والمؤسسات المشاركة لأول مرة: إن آلية تحديد الوزارة/ المؤسسة الفائزة هي ذات الآلية المستخدمة في فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة والمبينة أعلاه، إلا أن المنافسة تقتصر في هذه الفئة على الوزارات المشاركة لأول مرة.

4. فئة الموظف الحكومي المتميز: تقوم كل وزارة/مؤسسة بترشيح ثلاثة موظفين لفئات جائزة الموظف الحكومي المتميز، فئات جائزة الموظف الحكومي المتميز:

الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي / الإشرافي المتميز.

الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري / الفني المتميز.

الفئة الثالثة: جائزة الموظف المساند المتميز.

5. أية فئة أخرى يحددها مجلس الأمناء، مثل فئة الأداء الشامل المتميز.

(2 - 5 - 9) إحتساب النتائج النهائية:

تعتمد النتيجة النهائية لكل وزارة / مؤسسة على أربعة عناصر متكاملة هي:

1. (60%) لعملية التقييم: تقريرالإشتراك والذي يتضمن إجابات أسئلة المعايير وعملية التقييم الميداني.

2. (15%) للمتسوق الخفي: يقوم المركز بالتعاقد مع جهة محايدة لتقوم بمسوحات المتسوق الخفي، حيث يعمل المتسوق الخفي على تقييم الخدمات التي تقدمها الوزارة / المؤسسة عن طريق تقمص دور مواطن / مستثمر/ أو مؤسسة أخرى تسعى للحصول على الخدمة، يقوم المتسوق الخفي بعدة زيارات لكل وزارة / مؤسسة، ومن ثم يقوم بتعبئة استبانة مبنية على أفضل الممارسات الدولية تتضمن ملاحظاته حول عملية تقديم الخدمة وترجمة النتائج إلى علامات لكل وزارة/ مؤسسة.

3. (15%) لرضا متلقي الخدمة: يقوم المركز بالتعاقد مع جهة محايدة لتقوم بدراسة لقياس رضا متلقي الخدمة مواطن، مستثمر، مؤسسات، في هذه الدراسة يتم استطلاع رأي متلقي الخدمة حول الخدمات التي تقدمها الوزارات والمؤسسات من خلال استبانة مبنية على أفضل الممارسات الدولية، ومن ثم يتم تحويل النتائج إلى علامات لكل وزارة/ مؤسسة.

4. (10%) لرضا الموظفين: يقيس المركز رضا موظفي الوزارات والمؤسسات عن مدى إشراكهم وتفاعلهم في الوزارات/ المؤسسات التي يعملون بها، تتم عملية قياس الرضا من خلال تعبئة الموظفين لاستبانة مبنية على أفضل الممارسات الدولية، ومن ثم يتم تفريغ وتحليل الاستبانات وتحويل النتائج إلى علامات لكل وزارة/ مؤسسة.

(2 - 5 - 10) عملية التقييم:

1. تقوم الوزارة / المؤسسة المشاركة بالإجابة على أسئلة معايير الجائزة وتضمينها في تقرير الإشتراك والذي يتم تسليمه مع الوثائق المرفقة لإدارة المركز.

2. يتم تعيين أعضاء هيئة المقيمين من قبل مجلس أمناء المركز، بعد اجتيازهم لدورة تدريبية متخصصة يعقدها المركز.

3. تتم عملية التقييم لكل وزارة / مؤسسة من قبل فريق من أعضاء هيئة المقيمين والذي يقوم المركز بتحديده.

4. يقوم كل عضو في فريق التقييم بدارسة تقرير الوزارة / المؤسسة كلٌ على حده، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل عنها، والذي يتضمن نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية، يتم عكس مخرجات ما ورد في التقرير المستقل في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.

5. يجتمع فريق التقييم بهدف الوصول إلى فهم مشترك حول وضع الوزارة/ المؤسسة، ومن ثم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية، ومن ثم يقوم فريق التقييم بعكس مخرجات ما ورد في التقرير التوافقي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.

6. يقوم الفريق بزيارة تقييم ميدانية إلى الوزارة / المؤسسة، بهدف التأكد مما ورد في تقرير الإشتراك، بالإضافة إلى تكوين صورة أشمل وأوضح عنها.

7. بعد زيارة التقييم الميدانية، يعد الفريق التقرير التقييمي النهائي للوزارة / المؤسسة والذي يحدد بصورة أساسية نقاط القوة وفرص التحسين لديها، كما يتضمن نتائج وعلامات التقييم، والتي تم احتسابها بعد عكس مخرجات ما ورد في التقرير النهائي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.

8. يقوم المركز بتشكيل لجنة متخصصة بهدف مناقشة التقارير النهائية الناتجة عن كل من عملية التقييم، المتسوق الخفي، رضا متلقي الخدمة ورضا الموظف، للوزارات والمؤسسات التي

انحصرت بينها المنافسة للفوز بجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مع اللجنة التوجيهية المنبثقة عن مجلس أمناء المركز.

9. تقوم اللجنة التوجيهية بالتنسيب إلى مجلس الأمناء بأسماء الوزارات والمؤسسات الفائزة بالجائزة.

10. يقرر مجلس الأمناء أسماء الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

11. بعد إعلان النتائج، تحصل كل وزارة/ مؤسسة شاركت في الجائزة على تقرير تقييمي استناداً إلى معايير الجائزة يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديها مما يساعد على التحسين المستمر في أدائها.

(2 - 5 - 11) آلية التقييم Radar Methodology 2010:

تعتمد آلية تقييم الوزارات والمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة الخامسة (2010 / 2011) على آلية الرادار RADAR Methodology 2010: وهي أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ، كما ويمكن استخدام آلية الرادار لإجراء عملية التقييم الذاتي، وتتكون آلية التقييم من أربعة عناصر هي:

1. النتائج: Results.
2. المنهجية: Approach.
3. التطبيق: Deployment.
4. التقييم والتحسين: Assessment & Refinement.

بنظرة شمولية فإن آلية الرادار تنص على قيام المؤسسة بما يلي:

1. تحديد النتائج المراد تحقيقها الأهداف كجزء من إستراتيجيتها.

2. تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المنهجيات لتحقيق الأهداف الآتية والمستقبلية المطلوبة.

3. تطبيق المنهجيات بطريقة نظامية لضمان التنفيذ.

4. تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وأنشطة التعلم المستمر.

فيما يلي توضيح لعناصر كل من الممكنات والنتائج والخصائص التي يتم تقييمها:

1. تحليل الممكنات:

أ- المنهجية: Approach

تشمل ما تخطط المؤسسة لتنفيذه، والأسباب من ورائه، المنهجية المنطقية لها سبب اختيار واضح يركز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، ويتم صياغتها من خلال عمليات مُعرَّفة بشكل جيد وتركز بشكل واضح على احتياجات أصحاب العلاقة المعنيين بالمنهجيات المستخدمة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون المنهجيات متكاملة، وهذا يعني أن المنهجية المتكاملة لها أساس واضح في الإستراتيجية ومتداخلة مع منهجيات أخرى بالشكل المناسب، التحسينات يتم تضمينها في المنهجيات بشكل مستمر،والخصائص التي يتم تقييمها هي (السلامة والمنطقية، الترابط والتكامل).

ب- التطبيق:Deployment

يشمل ما تقوم به المؤسسة لتطبيق المنهجية، حيث يتم في المؤسسة المتميزة تطبيق المنهجية بشكل نظامي في المجالات المعنية، التطبيق النظامي مخطط له بشكل جيد ومعرّف بطريقة تلاءم كلاً من المنهجية والمؤسسة، يوجد قدرة على إدارة التغييرات على المنهجيات ضمن إطار زمني مناسب، والخصائص التي يتم تقييمها هي (التنفيذ والنظامية).

ج- التقييم والتحسين:Assessment & Refinement

يشمل ما تقوم به المؤسسة لتحسين وتطوير كل من المنهجية وتطبيقها في المؤسسة المتميزة، فاعلية وكفاءة المنهجية وتطبيقها تخضعان لقياس دوري أنشطة التعلم يتم الأخذ بها، ويوجد ممارسات تهدف إلى الإبداع تساعد على ابتكار أفكار لتعديل أو استحداث منهجيات جديدة، مخرجات القياس، التعلم والإبداع تستخدم لتحديد ووضع أولويات، تخطيط وتطبيق التطويروالإبداع، والخصائص التي يتم تقييمها هي (القياس، التعلم والابتكار، التطوير والإبداع).

2. تحليل النتائج:

أ- الصلة والاستخدام:RELEVANCE & USABILITY

بيانات النتيجة يجب أن تكون شاملة ومحددة بزمن يعتمد عليها، ومجزأة بشكل مناسب تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة واحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين، العلاقات بين النتائج ذات العلاقة وأثرها على بعضها يجب أن تكون مفهومة.

النتائج الرئيسة يجب أن تحدد وترتب حسب الأولوية والخصائص التي يتم تقييمها هي (الصلة، التكامل، التجزئة).

ب- مخرجات الأداء: PERFORMANCE OUTCOMES

النتائج تُظهر أنماط إيجابية و/أو أداء جيد مستقر، وضع المستهدفات المناسبة للنتائج الرئيسة وتحقيقها أو التفوق عليها بالنسبة للنتائج الرئيسة، تتم مقارنة الأداء خارجياً بحيث تكون نتيجة المقارنات إيجابية لصالح المؤسسة، وعلى وجه الخصوص بالمقارنة مع الأفضل في القطاع و/أو عالمياً، فهم العلاقات بين الممكنات الرئيسة والنتائج الرئيسة يمنح الثقة باستدامة الأداء الإيجابي في المستقبل، والخصائص التي يتم تقييمها هي (النمطية، المستهدفات، المقارنات، العلاقة السببية).

عند الإجابة على معايير الممكنات ومعاييرها الفرعية، يجب على الوزارة/ المؤسسة تغطية كل من المنهجية، التطبيق، التقييم والتحسين، فيما يجب تغطية كل من النمطية، الهدف، المقارنة والعلاقة السببية عند الإجابة على النتائج.

(2 - 5 - 12) تعليمات إعداد تقرير الإشتراك:

متطلبات الشكل العام (التنسيق): اللغة المستخدمة في كتابة تقرير الاشتراك هي اللغة العربية

1. تتم طباعة الإجابات باستخدام خط (Simplified Arabic) حجم (12) وترقيم الإجابات والصفحات حسب المعايير الرئيسة والمعايير الفرعية، على أن تكون الكتابة على جهة واحدة من الورقة.
2. في جميع الملحقات الرسوم البيانية، القوائم .....الخ، يجب أن يستخدم نفس أسلوب كتابة الأحرف المستخدمة في النص الرئيسي.
3. حجم الصفحات: الحجم القياسي لورق (210 x 297) A4.
4. يجب أن تكون صفحات النص مرتبة بطريقة عامودية.
5. المسافة بين الأسطر: مفرد.
6. يجب ألا يزيد عدد الأسطر في كل صفحة عن 30 سطراً.
7. يجب ألا تقل الحواشي عن 1 أنش من الأعلى والأسفل، و 1,25 أنش من الجانبين.
8. يجب ترقيم كافة صفحات التقرير.
9. يجب تجميع كافة أجزاء التقرير وتثبيتها بطريقة تمنع انفصال الصفحات أثناء تداول التقرير.
10. يجب أن يتضمن التقرير فهرساً للمحتويات مع ذكر أرقام الصفحات.
11. يجب أن تحتوي صفحة الغلاف على اسم الوزارة/ المؤسسة المشاركة وشعارها، واسم الجائزة ودورتها (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية-الدورة الخامسة 2010 - 2011) إضافة إلى تحديد فيما إذا كان المحتوى «تقرير الإشتراك » أو «الوثائق المرفقة » أو كلاهما.

(2 - 5 - 13) تعليمات وإرشادات عامة:

1. يفضل أن تقوم الوزارة/المؤسسة المشاركة بالجائزة بإعداد تقرير الإشتراك من خلال تشكيل فريق من العاملين في الوزارة/المؤسسة، وأن يقوم هذا الفريق بدراسة وافية لكافة محتويات كتيب الجائزة.

2. تهدف الجائزة إلى توفير تقرير تقييمي شامل حول أداء الوزارة /المؤسسة المشاركة لتعمل الجهة المشاركة بالتالي على إبراز نقاط القوة والتركيز على فرص التحسين لديها، لذلك لا بد أن تكون المعلومات الواردة في تقريرالإشتراك دقيقة وصحيحة لأن ورود معلومات غير ذلك سيؤدي إلى ضعف محتويات التقرير التقييمي.

3. يجب على الوزارة/المؤسسة توفير أدلة واقعية وأمثلة عملية بالإضافة إلى إحصائيات رقمية حديثة ووثائق معززة.

4. يجب ألا يزيد عدد صفحات تقريرالإشتراك الذي تقدمه الوزارة/ المؤسسة المشاركة عن خمسين (50) صفحة، كما يجب ألا يزيد عدد صفحات الوثائق المرفقة عن خمس وسبعين(75) صفحة أيضاً.

5. نظراً لتحديد الحد الأقصى لعدد صفحات تقريرالإشتراك وعدد الوثائق المرفقة، فإن على الوزارة/المؤسسة المشاركة ترتيب أولوياتها والتركيز على ذكر النقاط الأكثر أهمية مع تجنب الإطالة أو ذكر النقاط غير الهامة.

6. على الجهة المشاركة أن تبدأ طلب ترشيحها بتقديم نبذة عنها تشتمل على معلومات عامة وتتضمن تاريخ وكيفية تأسيسها، أهدافها، نطاق عملها، هيكلها التنظيمي، أعداد موظفيها، فروعها، وموازنتها ومصادر التمويل إن وجدت والخدمات الرئيسة التي تقدمها وأنظمة الموارد البشرية واللوازم والمالية التي تخضع لها يجب ألا يزيد عدد صفحات النبذة عن صفحتين.

7. يندرج تحت كل من المعايير الخمسة الرئيسة عدد من المعايير الفرعية والتي يتضمن كل منها عدة عوامل، وعلى الوزارة/المؤسسة المشاركة الإجابة على كافة أسئلة تلك البنود عند كتابة تقرير الإشتراك.

8. تقوم الوزارة/المؤسسة المشاركة بإعداد الوثائق والسجلات والقوائم والرسومات التوضيحية المعززة للمعلومات الواردة في تقرير الإشتراك وإرفاقها مع التقرير.

(2 - 5 - 14) معايير الجائزة:

المعيار الرئيسي الأول: القيادة(150) درجة:

يتناول هذا المعيار قدرة القيادة على توجيه الوزارة/ المؤسسة بشكل فاعل لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة، وتوفير الموارد اللازمة لذلك، كما يقيس إلى أي مدى قامت القيادة بكل من: التركيز على متلقي الخدمة وتحقيق أفضل النتائج والعمل بشفافية، من خلال:

1. تحديد الهدف من وجود الوزارة/ المؤسسة من خلال الرؤية والرسالة وبما يساعد كافة الأطراف المعنية على فهم الوضع الحالي والتوجه المستقبلي للوزارة/ المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة.

2. ضمان النزاهة المؤسسية والبعد عن الفساد والتزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.

3. تبني منظومة قيم مؤسسية من شأنها تعزيز قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

4. تطوير إستراتيجية توجه الأعمال والنشاطات والإجراءات لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة.

5. إيجاد ثقافة مؤسسية تدعم قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية والمحافظة عليها.

6. تطوير وتطبيق أنظمة إدارية داخلية تعمل على تمكين الموظفين بهدف القيام بالمهام والواجبات الموكولة إليهم، وبناء أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء المؤسسي.

7. وضع استراتيجيات للتعاون وبناء العلاقات التشاركية مع الوزارات والمؤسسات الأخرى ووضع استراتيجيات لإدارة المخاطر.

8. الإلتزام بثقافة التميز وتجذيرها لدى موظفي الوزارة/ المؤسسة وتشجيع الإبداع والتعلم المستمرين والعمل بروح الفريق.

9. قيام الوزارة/ المؤسسة بمسؤولياتها تجاه المجتمع المحلي من خلال المشاركة في النشاطات المجتمعية.

المعايير الفرعية للقيادة:

التخطيط الاستراتيجي(50) درجة: يتضمن هذا المعيار الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للوزارة/ المؤسسة، بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وقيمها وأخلاقياتها وخطتها الإستراتيجية، كما يتناول إلى أي مدى تعمل رؤية الوزارة/ المؤسسة ورسالتها كموجهات فاعلة لسياسات الوزارة/ المؤسسة وإجراءاتها وأعمالها، ومدى فاعلية عمليات التطبيق والتقييم والمراجعة بهدف تحقيق غاياتها وأهدافها، ويفحص هذا المعيار فيما إذا كانت القيادة قادرة على التحديد السليم للأهداف الوطنية والمبادرات الملكية التي تساهم في تحقيقها، وإلى أي مدى يوجد تكامل وتوافق بين الرؤية والرسالة والخطة الإستراتيجية من جهة والأهداف الوطنية والمبادرات الملكية من جهة أخرى، ويعتمد هذا المعيار على مجموعة من العوامل:

1. الرؤية، الرسالة، الأخلاقيات والقيم(10) درجات.

2. الخطة الإستراتيجية(20) درجة.

3. التعاون مع الشركاء(10) درجات.

4. إدارة المخاطر(10) درجات.

الثقافة الداعمة(40) درجة: يتناول هذا المعيار الفرعي دور القيادة في ضمان إعداد وتطبيق وتحسين الأنظمة الإدارية للوزارة/ المؤسسة ومساعدة موظفيها على تحقيق توقعاتهم وتطلعاتهم

من أجل تعزيز قدرة الوزارة/المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، كما ويتناول تمكين الموظفين من خلال توفير التدريب الملائم وتزويدهم بالمعرفة والصلاحيات المرتبطة بطبيعة عملهم والموارد اللازمة لتمكينهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه، كما يتضمن المعيار التزام القادة بثقافة التميز وتجذيرها لدى موظفي الوزارة/ المؤسسة وتشجيع الإبداع والتعلم المستمرين والعمل بروح الفريق.

ويتناول المعيار مسؤولية الوزارة/ المؤسسة تجاه المجتمع المحلي من خلال المشاركة في النشاطات المجتمعية مثل(المشاركة في التدريب والتعليم، دعم الرياضة والأنشطة الثقافية، دعم المشاريع الخيرية والجهود والمبادرات التطوعية، دعم ذوي الاحتياجات الخاصة، ،،،إلخ)، كما ويتضمن الجهود المبذولة لتقليل الأضرار الناجمة عن عمل المؤسسة مثل (الأخطار الصحية والحوادث، السلامة العامة، الضوضاء والتلوث البيئي)، والجهود المبذولة لنشر ثقافة ترشيد استهلاك المياه والطاقة ورفع وتحسين كفاءة استخدامهما، واستخدام الطاقة البديلة إن أمكن.

1- دور القيادة (15) درجة.

2- تمكين الموظفين(10) درجات.

3- المسؤولية المجتمعية(15) درجات.

المراقبة والتقييم(50) درجة: يتناول هذا المعيار الفرعي النظام المطبق في الوزارة/ المؤسسة لمراقبة وتقييم أدائها ومستوى تحقيقها لأهدافها، وقيام الوزارة/ المؤسسة بإجراء عملية تقييم ومراجعة فاعلة لأدائها بهدف تحديد فرص ومجالات التحسين، وقدرة الوزارة/ المؤسسة على صنع القرارات، ومتابعة تنفيذها لتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها، يتم تقويم هذا العام وفق مخرجات الخطة الإستراتيجية وخطط العمل.

نتائج معيار القيادة:

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج التالية:

1. نتائج تحقيق الأهداف المؤسسية ومنها تلك ذات الصلة بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية.

2. نتائج المسؤولية المجتمعية ومنها نتائج ترشيد استهلاك المياه والطاقة ورفع كفاءة استخدامهما.

3. نتائج تكافؤ الفرص بشكل عام ومن حيث النوع الاجتماعي بشكل خاص ونتائج المسؤولية المجتمعية تجاه ذوي الإحتياجات الخاصة.

الوثائق المطلوبة لمعيار القيادة:

1. الخطة الإستراتيجية، بيان الرؤية والرسالة والقيم.
2. وثائق تبين التزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.
3. وثائق تبين الأهداف المؤسسية بما فيها تلك الأهداف ذات الصلة بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية.
4. وثائق تبين علاقات التعاون القائمة مع الشركاء(مذكرات تفاهم، محاضراجتماعات، وغير ذلك).
5. التقرير السنوي.
6. إستراتيجية إدارة المخاطر.
7. الأنظمة الإدارية والمالية.
8. وثائق تبين تمكين القيادة للموظفين.
9. وثائق تبين أنظمة الرقابة والتقييم، مؤشرات الأداء الرئيسة وعملية مراجعة الخطة الإستراتيجية.
10. منهجيات التعلم والإبداع المستمرين.
11. وثائق تبين نسب ترشيد إستهلاك المياه والطاقة.
12. تعاميم أو مذكرات تبين التزام القيادة بالترشيد.
13. وثائق تبين دور المؤسسة في مجال المسؤولية المجتمعية.
14. وثائق تبين نتائج معيار القيادة.

المعيار الرئيسي الثاني: الأفراد(140) درجة:

يتناول هذا المعيار جهود الوزارة/ المؤسسة في بناء بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي والمحافظة عليها، كما يتناول مدى فاعلية الوزارة/ المؤسسة في المجالات التالية:

1. وضع خطط لتوفير الكوادر الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع.
2. تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت لتحفيز الموظفين.
3. تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموظفين بشكل يلبي الإحتياجات المؤسسية.
4. تصميم وتنفيذ برامج تعزز رضا الموظفين وتشجعهم على البقاء في الوزارة/ المؤسسة.

<u>التخطيط(30) درجة:</u> يتضمن هذا المعيار الفرعي إجراءات الوزارة/ المؤسسة وسياساتها في مجال التنبؤ والتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية، ومدى دقة توقعات الوزارة/ المؤسسة في مجال احتياجاتها من الموارد البشرية الضرورية مستقبلاً، وخططها لاستقطاب المزيد من الموظفين، للتأكد من توفر العدد الكافي منهم لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية، ويتضمن أيضاً فعالية برامج الإحلال والتعاقب الوظيفي التي تتبناها الوزارة/ المؤسسة لتطوير قيادات المستقبل، ويقوم هذا المعيار على:

1. التنبؤ(15) درجة.

2. الإحلال والتعاقب الوظيفي(15) درجة.

<u>الإدارة(60) درجة:</u> يتضمن هذا المعيار الفرعي سياسات المؤسسة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين في الوزارة/ المؤسسة بما يضمن تكافؤ الفرص، حيث يُقيّم مدى ملائمة هذه السياسات لاستقطاب وتعيين أشخاص أكفَّاء في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، ويتناول مدى استخدام الوصف الوظيفي وجداول التصنيف لتخطيط الأنشطة مثل التوظيف والتدريب وتقييم الموظفين، ومدى دقة وشفافية وعدالة سلم الرواتب ونظام الدرجات التصنيف وسياسات

التعويض والمكافآت وأنظمة تقييم أداء الموظفين المعتمدة على النتائج وغيرها من السياسات الخاصة بالموارد البشرية، ويعتمد هذا المعيار على مجموعة من العوامل:

1. الاستقطاب والتوظيف(10) درجات.
2. وصف وتصنيف الوظائف(10) درجات.
3. الإتصالات الداخلية(10) درجات.
4. تقييم أداء الموظفين(15) درجة.
5. المكافآت والحوافز(15) درجة،

<u>التدريب والتطوير</u> (30) درجة: يتناول هذا المعيار الفرعي برامج الوزارة/ المؤسسة في مجال

تطوير وتعزيز المهارات والكفاءات لدى كافة الموظفين وقدرة الوزارة/ المؤسسة على تحديد احتياجات التدريب والتطوير بدقة، وإلى أي مدى يتم وضع الأولويات لهذه الإحتياجات بهدف مساعدة الوزارة/ المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة، كمايتضمن هذا المعيار مدى فعالية تصميم وتنفيذ ومراجعة برامج التدريب والتطويرمن أجل تعزيز الأداء الكلي للوزارة/ المؤسسة، ويتم تقييم هذا المعيار وفق العوامل التالية:

1. تدريب الموظفين(15) درجة.
2. تطوير الإدارة العليا(15) درجة.

<u>رعاية ورفاه الموظفين(20) درجة:</u> يتناول هذا المعيار الفرعي إستراتيجيات الوزارة/ المؤسسة

لتعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، وقدرتها على تحديد وتلبية احتياجات الموظفين والتعرف على اهتماماتهم، ومدى مساهمة هذه الجهود في تحفيز الموظفين على الإستمرار في العمل لدى الوزارة/ المؤسسة، يتم التقييم في هذا المعيار وفق العوامل التالية:

1. علاقات الموظفين(10) درجات.
2. الاحتفاظ بالموظفين(10) درجات.

نتائج معيار الأفراد:

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج التالية:

1. نتائج رضا الموظفين عن الوزارة/ المؤسسة.
2. نتائج تقييم أداء الموظفين.
3. نتائج الاحتفاظ بالموظفين.

الوثائق المطلوبة لمعيار الأفراد:

1. نماذج تخطيط الموارد البشرية.
2. خطة الإحلال والتعاقب الوظيفي.
3. دليل بطاقات وصف وتصنيف الوظائف ورموزها.
4. سياسات التعيين.
5. خطة الإستقطاب أو إعادة التوزيع.
6. منهجيات الإتصال الداخلي.
7. نتائج تقييم الأداء وترابطها مع الخطة التدريبية.
8. سياسة الترقية بناء على الأداء.
9. تعليمات منح المكافآت والحوافز.
10. خطة تنفيذية للموارد البشرية قصيرة المدى.
11. خطة للموارد البشرية متوسطة المدى.
12. خطة التدريب والتطوير الإداري وميزانيتها.
13. وثائق تبين قياس رضا الموظفين.

14.خطط الرفاه الوظيفي.

15.وثائق تبين نتائج معيار الأفراد.

المعيار الرئيسي الثالث: العمليات(140) درجة:

يتناول هذا المعيار كيفية تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لتقديم خدماتها، كما يتناول فاعلية الوزارة/ المؤسسة في المجالات التالية:

1. إدارة عملياتها وتبسيطها لتتمكن من تحقيق أهدافها المؤسسية.
2. تحديد إحتياجات وتوقعات متلقي الخدمة،وتصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تقديم ما يفوقها.
3. جمع التغذية الراجعة من متلقي الخدمة والإستفادة من هذه المعلومات عند إعادة أو مراجعة تصميم العمليات لتسهم في زيادة مستويات رضى متلقي الخدمة.
4. إدارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمات لضمان الحصول على المنتجات والخدمات التي تحتاجها الوزارة/ المؤسسة بطريقة كفؤة.
5. رفع الجاهزية الإلكترونية ومساهمتها في تحسين أداء العمليات والخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة.
6. إدارة أنشطة الإتصالات الخارجية للوزارة/ المؤسسة ودورها في إيجاد صورة إيجابية للوزارة/ المؤسسة.

إدارة العمليات وتبسيطها (70) درجة: يتناول هذا المعيار الفرعي كيفية قيام الوزارة/ المؤسسة بتصميم وتنفيذ ومراجعة وتحسين عملياتها الرئيسة والمساندة لضمان تقديم خدمات أفضل لمتلقيها، وفاعلية الوزارة/ المؤسسة في ضبط التكاليف، إستخدام التكنولوجيا ورفع الجاهزية الإلكترونية، تنسيق العمليات لتقليل الإزدواجية وخفض التكاليف إلى الحد الأدنى، التنبؤ بالمشكلات ووضع الإجراءات لتجنب حدوثها والإلتزام بالأطر الزمنية المحددة، يتم التقييم وفق العوامل التالية:

1. تصميم وإدارة العمليات(25) درجة.
2. تبسيط وتطوير العمليات(25) درجة.

3. الجاهزية الإلكترونية(20) درجة.

إدارة العلاقات مع متلقيّ الخدمة(55) درجة: يتناول هذا المعيار عمليات الوزارة/ المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رضا متلقي خدمة، وقدرة الوزارة/ المؤسسة على تحديد إحتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم والتنبؤ بها وتلبيتها أو تقديم ما يفوقها، ويتضمن قدرة الوزارة/ المؤسسة على فهم متطلبات تحقيق رضا متلقي الخدمة، مثل الكفاءة والشفافية والعدالة وتوفير سبل الوصول إلى الخدمات للجميع بشكل يضمن تكافؤ الفرص، وإلى أي حد تقوم الوزارة/ المؤسسة بجمع وإستخدام نتائج التغذية الراجعة من متلقي الخدمة لإستخدامها بشكل دائم في التعرف على فرص التحسين واغتنامها لتحسين خدماتها،ويتم تقييم هذا المعيار على العوامل التالية:

1. إحتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم(20) درجة.

2. رضا متلقي الخدمة(20) درجة.

3. الإتصالات الخارجية(15) درجة.

العلاقات مع الموردين(15) درجة: إن بناء علاقات مع موردي اللوازم والخدمات أمر أساسي لتنفيذ عمليات فاعلة وكفوءة، إن اختيار موردين أكفاء وجديرين بالثقة، وإبقاء قنوات الإتصال مفتوحة معهم يساعد الوزارة/ المؤسسة على استلام المنتجات والخدمات التي تحتاجها حسب المواصفات المحددة،يتم التقييم وفق العوامل التالية:

1. عمليات الشراء(7,5) درجة.

2. تقييم أداء الموردين(7,5) درجة.

نتائج معيار العمليات:

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج التالية:

1. نتائج رضا متلقي الخدمة.

2. نتائج تحسين وتبسيط الإجراءات ومدى فعاليتها.

3. نتائج تقييم أداء الموردين.

4. نتائج أتمتة الخدمات.

الوثائق المطلوبة لمعيار العمليات:

1. وثائق تبين تصميم العمليات ومخطط (خريطة) سيرها.

2. وثائق تبين تبسيط العمليات والإجراءات.

3. النماذج الخاصة بالحكومة الإلكترونية.

4. تقرير مدى تقدم أعمال مشاريع وخدمات الحكومة الإلكترونية.

5. مسوحات إحتياجات متلقي الخدمة وتحليلها.

6. منهجيات التعامل مع الإقتراحات والشكاوي.

7. وثائق تبين مسوحات التغذية الراجعة من متلقي الخدمة أو مقترحات التطوير، أو احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة.

8. جدول يبين تفويض الصلاحيات.

9. معايير اختيار الموردين.

10. سياسة الإتصال الخارجي.

11. وثائق تبين نتائج معيار العمليات.

المعيار الرئيسي الرابع: المعرفة(140) درجة:

يتناول هذا المعيار إدارة المعرفة في الوزارة/ المؤسسة وإستراتيجياتها، كما يُقيِّم قدرة الوزارة/ المؤسسة على:

1. الإلتزام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بأهميتها.
2. فهم الإحتياجات المعرفية الداخلية والخارجية.
3. جمع البيانات والمعلومات الضرورية وتحليلها بغرض الإستفادة منها.
4. إدارة الموجودات المعرفية الداخلية.
5. نشر وتعميم المعرفة والحفاظ على سرية وأمن المعلومات.
6. التخطيط والتنفيذ السليم لإدارة المعرفة.
7. مراقبة وتقييم تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة.

الإلتزام(20) درجة: يتناول هذا المعيار الفرعي قدرة الوزارة/ المؤسسة على تبني مفهوم إدارة المعرفة ونشر الوعي بأهميته بين الموظفين وقدرتها على تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة ومشاركتهم الفاعلة في أنشطة إدارة المعرفة وبما يضمن التزامهم بها، يتم تقييم هذا المعيار وفق التزام الإدارة العليا.

مصادر المعرفة(40)درجة: يتناول هذا المعيار الفرعي قدرة الوزارة/ المؤسسة على تحديد أهم البيانات والمعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات السليمة بالإعتماد على الحقائق،وقدرتها على تحديد أماكن المعرفة الضمنية والصريحة والتقليل من التهديدات المعرفية لديها وتحديدها لإحتياجاتها المعرفية من خارج الوزارة/ المؤسسة، إلى جانب الإستفادة من المقترحات البناءة داخلياً في عمليات التطوير المستمر وعملية نشر المعرفة الموجودة داخل الوزارة/ المؤسسة وتعميمها على الموظفين.

كما يتناول المعيار قدرة الوزارة/ المؤسسة على تخزين المعلومات والمعارف لتمكين الموظفين ذوي العلاقة من الوصول إليها في الوقت المناسب، إلى جانب الحفاظ على سرية وأمن

المعلومات، حيث تشمل السرية تحديد الأشخاص المخولين بالإطلاع على المعلومات وتعديلها، فيما يشمل أمن المعلومات الحفاظ على المعلومات بكافة أشكالها من التلف والسرقة والفقدان، يتم التقييم في هذا المعيار وفق العوامل التالية:

1. البيانات والمعلومات(15) درجة.

2. الموجودات المعرفية الداخلية(15) درجة.

3. الحاجات المعرفية الخارجية(10) درجات.

إدارة المعرفة(80) درجة: يجب على الوزارة/ المؤسسة أن تقوم بالتخطيط السليم لإدارة المعلومات والمعرفة لضمان التطبيق الفاعل لها والإستفادة من المعرفة الموجودة داخل الوزارة/ المؤسسة، كما عليها أن تضمن سرية وأمن المعلومات المخزنة سواء ورقياً أو الكترونياً إلى جانب القيام بعملية مراجعة وتقييم تطبيق إستراتيجية المعرفة التي تتبناها.

1. التخطيط والتنفيذ(30) درجة.

2. سرية وأمن المعلومات(20) درجة.

3. التقييم والمراجعة(30) درجة.

نتائج معيار المعرفة:

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى تحقيق أهداف المعرفة وقياس مدى النجاح في تحقيقها.

الوثائق المطلوبة لمعيار المعرفة:

1. وثيقة إستراتيجية إدارة المعرفة.

2. خرائط المعرفة.

3. أدلة على عملية نقل المعرفة الداخلية.

4. قائمة بالموجودات المعرفية الحيوية الموجودة في الوزارة/ المؤسسة.

5. وثائق تبين الحاجات المعرفية الخارجية.

6. نظام التوثيق والأرشفة.

7. وثائق توضح صلاحيات الوصول للمعلومات.

8. نظام حماية وأمن المعلومات.

9. وثائق تبين نتائج معيار المعرفة.

المعيار الرئيسي الخامس: المالية(140) درجة:

يتناول هذا المعيار الإدارة المالية للوزارة/ المؤسسة وعملية إعداد الموازنة، كما يُقيِّم مدى فاعلية الوزارة/ المؤسسة بما يلي:

1. إعداد موازنتها وتوزيع المخصصات المالية لتحقيق أهدافها.

2. تصميم وتطبيق الأنظمة المحاسبية التي تضمن المساءلة المالية، والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

3. تحليل أدائها المالي وعكس مخرجات عملية المراقبة والتدقيق بهدف التحسين المستمر على عملية إعداد الموازنة والإدارة المالية.

التخطيط المالي(40) درجة: يتناول هذا المعيار عملية التخطيط لإعداد موازنة الوزارة/ المؤسسة وتوزيع المخصصات المالية، وقدرة الوزارة/ المؤسسة على جمع معلومات كافية ملائمة ذات صلة تساعد على اتخاذ قرارات سليمة حول مشروع الموازنة، كما ويُقيِّم فعالية إجراءاتها في مجال إعداد مشروع الموازنة وتوزيع المخصصات المالية الضرورية لتحقيق أهدافها، يتم التقييم وفق الآتي:

1. التقديرات وإعداد مشروع الموازنة(20) درجة.

2. توزيع المخصصات المالية بعد التخصيص(20) درجة.

التطبيق(50) درجة: يتناول هذا المعيار الإدارة المالية في الوزارة/ المؤسسة، وفاعلية نظامها المحاسبي للتأكد من استخدام الموارد المالية وفقاً للمخصصات المرصودة، كما يُقيِّم قدرة الوزارة/ المؤسسة على تنسيق أنشطة المشتريات وإدارة المخزون، بحيث تضمن توفر اللوازم باستمرار، والإستخدام الكفؤ للموارد المالية، يتم التقييم كالأتي:

1. الإدارة المالية(20) درجة.

2. المشتريات(15) درجة.

3. إدارة المخزون(15) درجة.

التقييم المالي(50) درجة: يتناول هذا المعيار النظام الذي تتبعه الوزارة/ المؤسسة لمراجعة وتحسين عملية إعداد مشروع الموازنة وإجراءاتها وأنشطتها المحاسبية، كما يُقيِّم فاعلية نظام المراقبة والتقييم الذي تتبعه الوزارة/ المؤسسة للحصول على تغذية راجعة مستمرة عن عملية الإنفاق، ومدى إستفادة الوزارة/ المؤسسة من التغذية الراجعة عند تحديد أولويات إعداد مشروع الموازنة القادمة، يتم التقييم كالأتي:

1. المراقبة والتدقيق(25) درجة.

2. التوصيات(25) درجة.

نتائج معيار المالية:

يجب توضيح كل من النمطية، المستهدفات، العلاقات السببية والمقارنات للنتائج مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس مدى تحقيق الأهداف المالية وقياس مدى النجاح في تحقيقها.

الوثائق المطلوبة لمعيار المالية:

1. خطة الإدارة المالية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.
2. البرنامج الزمني لإعداد مشروع الموازنة.
3. عملية إعداد مشروع الموازنة.
4. عملية توزيع المخصصات المالية بعد التخصيص.
5. تقارير متابعة مؤشرات الأداء.
6. سياسات الشراء.
7. الموقف المالي.
8. التقرير المالي (القوائم المالية).
9. وثائق الرقابة المالية.
10. تقارير الإنجاز.
11. النتائج المحاسبية أو الرقابية.
12. وثائق تبين الاقتراحات المالية لمتخذي القرار.
13. وثائق تبين نتائج معيار المالية (كتاب التكليف السامي لدولة رئيس الوزراء السابق الأردني سمير الرفاعي، 2009).

جدول (1)

الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

الدورة الخامسة (2011/2010)

فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة	
المركز الأول في المرحلة الفضية	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
المركز الأول في المرحلة البرونزية	وزارة الطاقة والثروة المعدنية
المركز الثاني في المرحلة البرونزية	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
المركز الثالث في المرحلة البرونزية	وزارة النقل
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
المركز الأول في المرحلة البرونزية	البنك المركزي الأردني
المركز الثاني في المرحلة البرونزية	ادارة السير المركزية
المركز الثاني في المرحلة البرونزية	دائرة الجمارك الأردنية
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة	
المركز الأول في المرحلة البرونزية	هيئة تنظيم قطاع الاتصالات

الدورة الرابعة (2009/2008)

فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة	
المركز الأول في المرحلة البرونزية	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
المركز الثاني في المرحلة البرونزية	وزارة التربية والتعليم
فئة الوزارات المشاركة لأول مرة	
المركز الأول في المرحلة البرونزية	وزارة المالية
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
المركز الأول في المرحلة البرونزية	صندوق التنمية والتشغيل
المركز الثاني في المرحلة البرونزية	هيئة الأوراق المالية
المركز الثاني في المرحلة البرونزية	سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة	
المركز الأول في المرحلة البرونزية	الوحدة الاستثمارية للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي
فئة أفضل انجاز	
فئة أفضل انجاز	وكالة الأنباء الأردنية
فئة أفضل انجاز	المؤسسة العامة للغذاء والدواء
فئة أفضل انجاز	المديرية العامة للدفاع المدني

جدول (2)

الموظفون الحاصلون على جائزة الموظف الحكومي المتميز

الدورة الخامسة (2010/2011)

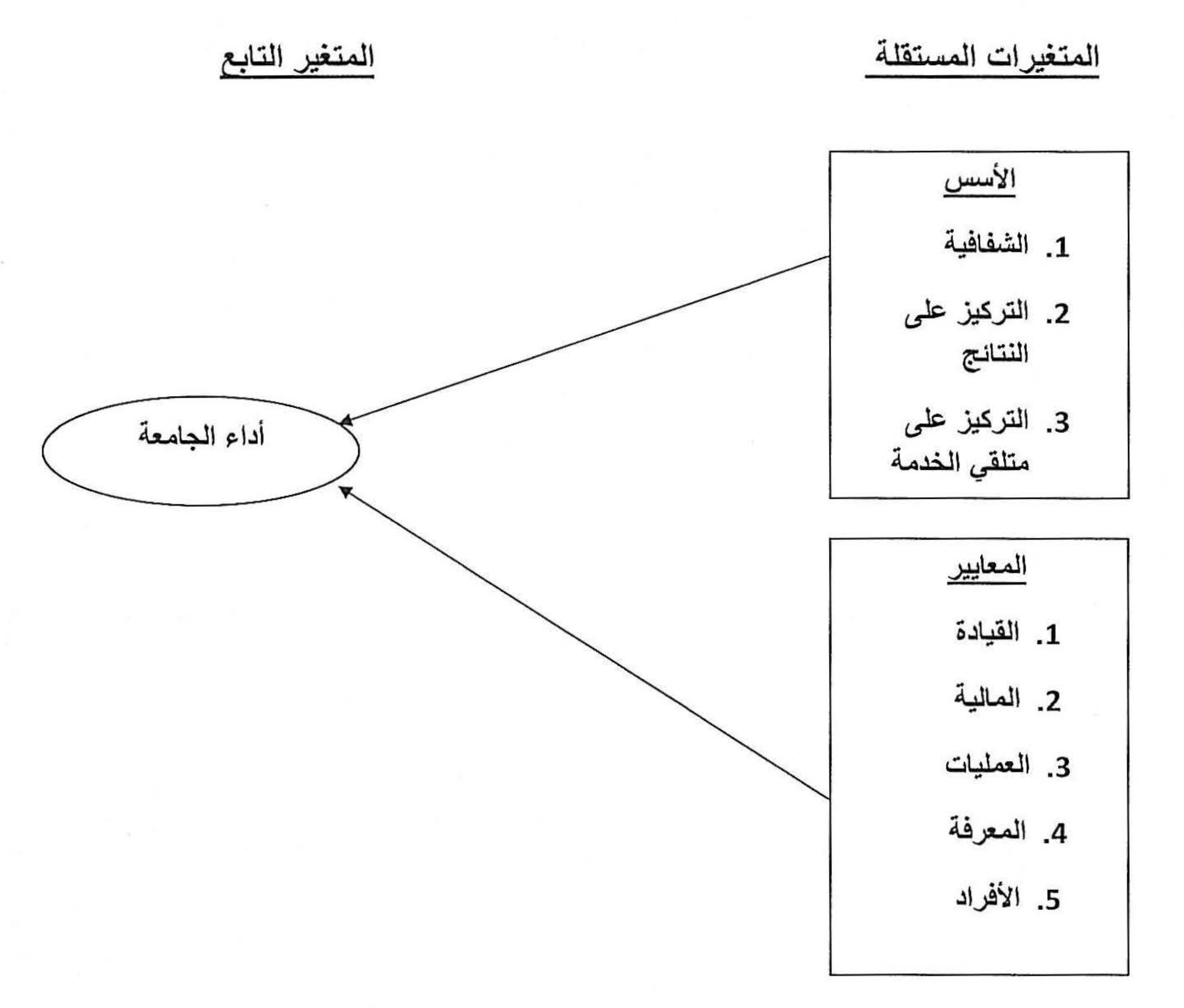
الفئة	الموظف الحكومي المتميز	الوزارة/ المؤسسة
الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز	العقيد المهندس باسم قطيشات	إدارة السير المركزية
	السيد مروان الرفاعي	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
	العميد الطبيب وائل النعسان	الخدمات الطبية الملكية
	السيد علي بني عيسى	مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي
	العقيد الركن مروان السميعات	المديرية العامة للدفاع المدني
الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري/ الفني المتميز	النقيب الطبيبة لارا أبو غزالة	الخدمات الطبية الملكية
	الرقيب علاء الترك	إدارة التنفيذ القضائي
	السيد شريف الشرفاء	مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي
	الدكتورة الصيدلانية خولة مرّار	المؤسسة العامة للغذاء والدواء
	م. لينا المبيضين	وزارة الطاقة والثروة المعدنية
	السيد علي القضاة	دائرة ضريبة الدخل والمبيعات
الفئة الثالثة: جائزة الموظف المساند المتميز	السيد هاشم الطراد	مؤسسة المدن الصناعية
	السيدة هند الطراونة	المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي
	الوكيل منال المحاميد	إدارة ترخيص السواقين والمركبات
	السيد شادي عوض	مؤسسة المواصفات والمقاييس
	السيد أحمد الطحاينة	هيئة تنظيم قطاع الاتصالات
	رقيب أول جمارك وصفي العواقلة	دائرة الجمارك الأردنية

الدورة الرابعة (2009/2008)

الفئة	الموظف الحكومي المتميز	الوزارة/ المؤسسة
الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز	المهندس محمد خالد الهزايمة	دائرة العطاءات الحكومية
	الدكتور هاني يوسف الجراح	وزارة التربية والتعليم
	الدكتور عمر محمد الزعبي	البنك المركزي الأردني
	السيد أسامه أحمد ملحم	مؤسسة المواصفات والمقاييس
الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري/ الفني المتميز	المقدم الدكتور المهندس ثروت محمد مصالحة	مديرية مؤسسة الإسكان والإشغال العسكرية
	العميد الطبيب زهران طالب بدير	مدينة الحسين الطبية
	السيد شامان عبد المجيد المجالي	المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي
الفئة الثالثة: جائزة الموظف المساند المتميز	الرقيب لارا نائل الطوال	إدارة السير المركزية
	الوكيل محمود فرحان البخيت	المديرية العامة للدفاع المدني
	السيد خالد محمد الخطيب	أمانة عمان الكبرى
	السيد مازن عبد الكريم البطوش	دائرة الإحصاءات العامة

(6-2) أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل المبين بأدناه أنموذج الدراسة والذي يعكس تساؤلات الدراسة(إعداد الباحثة).



(7-2) فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في تطبيق معايير وأسس الجائزة في الجامعات الرسمية الأردنية على أداء الجامعة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في مدى توفر معايير الجائزة الثمانية(الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة، والمعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية تعزى إلى (الجامعة، والكلية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة)؟

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة تعزى إلى (الجامعة، والكلية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة)؟

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

(3-1) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة باليد بعد موافقة الجهات المسئولة، ويبين الجدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية:

جدول رقم (3)

وصف خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة	الأردنية	60	20.00
	اليرموك	56	18.67
	آل البيت	43	14.33
	الهاشمية	43	14.33
	مؤتة	54	18.00
	الحسين	44	14.67
الكلية	إنسانية	177	59.0
	علمية	123	41.0
المسمى الوظيفي	إداري	170	56.7
	أكاديمي	130	43.3
المؤهل العلمي	ثانوية عامة واقل	26.2	26.2
	دبلوم	12.7	12.7
	بكالوريوس	14.7	14.7
	ماجستير	28.7	28.7

	دكتوراه	17.7	17.7
الخبرة	أقل من 3	12.7	12.7
	من 3 – 6	22.0	22.0
	من 7 – 10	32.0	32.0
	أكثر من 11	33.3	33.3

(3 – 2) أداة الدراسة:

بعد إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم تطوير استبانة (الملحق **1**) وتتكون هذه الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول : ويتضمن المعلومات العامة عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للعوامل الشخصية (الجامعة، والكلية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن (61) فقرة (سؤال) تقيس مدى توفر معايير الجائزة لدى الجامعات الرسمية وهي:

- معيار الشفافية وله 10 فقرات
- معيار التركيز على النتائج وله 7 فقرات
- معيار متلقي الخدمة وله 7 فقرات
- معيار المالية وله 5 فقرات
- معيار العمليات وله 4 فقرات
- معيار القيادة وله10 فقرات
- معيار المعرفة وله7 فقرات
- معيار الأفراد وله 11 فقرة (الرويشد 2004- القضاة 2006)

الجزء الثالث: ويتضمن (6) فقرات تبين محددات تقيم الأداء.

وقد صنفت جميع إجابات فقرات الاستبانة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وحدد بخمس إجابات حسب أوزانها رقميا على النحو التالي:

1 – موافق بشدة ويمثل (5 درجات)

2 – موافق ويمثل (4 درجات)

3 – محايد ويمثل (3 درجات)

4 – غير موافق ويمثل (درجتان)

5 – غير موافق بشدة ويمثل (درجة واحدة)

(3-3) صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من أداة الدراسة من خلال:

1) صدق المحكمين:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين من هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ، للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة (الملحق 2).

2) التحليل العاملي:

تم إجراء التحليل العاملي للتحقق من عدد العوامل التي تقيسها أداة الدراسة والجدول (4) يبين تشبعات فقرات كل معيار على العوامل.

جدول(4)

تشبعات فقرات كل معيار على العوامل

المعيار	الفقرة	قيمة الشبع على العامل الأول	قيمة الشبع على العامل الثاني
الشفافية	جامعتكم قادرة على تقديم نفسها بخدماتها المختلفة للمواطنين بشكل واضح	0.453	-0.079
	جامعتكم قادرة على تقديم نفسها بخدماتها المختلفة للجامعات الحكومية الأخرى .	0.478	-0.106
	هنالك دور للمواطنين في تقييم أداء جامعتكم .	0.478	-0.158
	كفاءة إدارة جامعتكم في مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة .	0.463	-0.118
	يتمكن المواطنون من الحصول على معلومات دقيقة عن جامعتكم .	0.483	-0.045
	هناك شفافية كاملة في اتخاذ القرار.	0.432	-0.098
	التشريعات المعمول بها في جامعتكم واضحة .	0.433	-0.022
	يساهم الأفراد العاملين في جامعتكم في تطبيق الشفافية .	0.547	0.009
	المناخ التنظيمي في جامعتكم يعزز الشفافية .	0.430	-0.096
	تقوم جامعتكم بتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال .	0.457	-0.071
التركيز على النتائج	تضع جامعتكم استراتيجيات وأساليب ناجحة للوصول إلى نتائج جيدة فيما يتعلق باستقطاب العناصر البشرية .	0.600	-0.059
	تهيئ جامعتكم المناخ التنظيمي المناسب لزيادة رضا العاملين .	0.572	0.051
	تحث جامعتكم العاملين والطلبة على زيادة عدد الأبحاث .	0.658	0.027
	تسعى جامعتكم إلى زيادة عدد الدورات التدريبية للموظفين.	0.622	0.024
	تسعى جامعتكم إلى زيادة عدد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.	0.510	0.078
متلقي الخدمة	تحرص جامعتكم على رضا الطلبة وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم	0.622	0.064
	تقوم جامعتكم بتحديث طرق الإسماع والتعليم بما يتسق مع احتياجات سوق العمل .	0.673	0.120
	تحرص جامعتكم على إقامة علاقات تواصل مع الطلبة .	0.721	0.078
	تستمع جامعتكم إلى شكاوي واقتراحات الطلبة بشكل مستمر.	0.735	0.098
	تستفيد جامعتكم باتصالها مع الطلبة في إدخال التحسينات المستمرة .	0.674	0.079

	تحسن جامعتكم آليات الاتصال الرئيسية مع الطلبة .	0.698	0.102
المالية	تقوم جامعتكم بتخطيط موازنتها السنوية وفق تقديرات دقيقة للإيرادات والنفقات .	0.731	-0.085
	تربط جامعتكم بين الموازنة السنوية والخطة الإستراتيجية الكلية لجامعتكم .	0.504	0.062
	تقوم جامعتكم بمراجعة ضبط النفقات بصورة فاعلة .	0.543	-0.018
	يتوفر لجامعتكم نظام محاسبي فاعل .	0.529	0.029
	يتوفر في جامعتكم نظام تدقيق للعمليات المالية والمحاسبية .	0.661	0.097
العمليات	تقوم جامعتكم بتصميم عمليات تقديم خدماتها بصورة تضمن الترابط المرن بين هذه العمليات وبصورة بسيطة .	0.580	0.019
	يتوفر في جامعتكم البنية التحتية والموارد البشرية لتطوير جاهزيتها الإلكترونية بصورة دورية .	0.573	0.128
	تحرص جامعتكم على استقطاب أفضل الكفاءات الإدارية والأكاديمية .	0.653	-0.011
	يتوفر لدى جامعتكم نظام واضح في اختيار الموردين أو إجراء المشتريات .	0.703	0.052
القيادة	تدعم رئاسة جامعتكم رؤية الجامعة ورسالتها والقيم الجوهرية وتعمل على نشرها وترسيخها .	0.710	0.067
	تقوم جامعتكم بإعداد خطة إستراتيجية بصورة دورية .	0.642	-0.037
	تأخذ جامعتكم بعين الاعتبار الأهداف والأولويات الوطنية في خطتها الإستراتيجية .	0.711	-0.028
	تعتمد كليات ودوائر جامعتكم في خططها الإستراتيجية على التميز في برامجها التعليمية عن المنافسين .	0.701	0.033
	تقوم جامعتكم بتعميم الخطة الإستراتيجية على كوادرها .	0.775	0.063
	تسعى جامعتكم إلى بناء شراكات مع جامعات أخرى \ مراكز بحوث \مؤسسات تدريب إقليمية أو عالمية .	0.617	0.066
	تقوم جامعتكم بتعريف وتحديد دورها في مجال المسؤولية الاجتماعية وتتفاعل معها .	0.588	-0.011
	تقوم جامعتكم بوضع مؤشرات أداء كمية ونوعية على مستوى الجامعة	0.536	-0.060
المعرفة	تتبنى الإدارة العليا مفهوم إدارة المعرفة وتشجع على تبادل المعرفة بين العاملين وإعادة استخدامها .	0.738	0.080

	تقوم الإدارة العليا باتخاذ قراراتها بناء على معلومات دقيقة من خلال استخدام نظام معلوماتي متكامل .	0.708	-0.019
	تستفيد جامعتكم من الأفكار المبدعة للعاملين فيها من خلال الرجوع للاقتراحات بشكل دوري .	0.733	0.044
	تحدد جامعتكم احتياجاتها المعرفية الخارجية وتسهل سبل الوصول إليها (أجهزة حديثة مثلاً) .	0.651	0.056
	يوجد لدى جامعتكم خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة تترابط مع الخطة الإستراتيجية للجامعة ككل .	0.705	-0.031
	يتوفر في جامعتكم منهجية واضحة للمحافظة على سرية المعلومات وبنفس الوقت تسهل للمختصين ذوي العلاقة الوصول إليها .	0.598	-0.035
	تقيم جامعتكم نتائج إدارتها لإستراتيجية المعرفة وفق مؤشرات قياس واضحة	0.509	-0.011
الأفراد	تقوم جامعتكم بتقدير احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية باستخدام تخطيط الموارد البشرية المتكامل	0.747	0.010
	يوجد لدى جامعتكم خطة واضحة للإحلال والتعاقب الوظيفي.	0.438	-0.025
	تعمل جامعتكم على وضع سياسات في مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.623	0.065
	لدى جامعتكم دليل حديث بالوصف الوظيفي لكل الوظائف المعتمدة .	0.610	-0.033
	يوجد في جامعتكم مؤشرات قياس لأداء العاملين فيها .	0.642	-0.036
	تكافئ جامعتكم المبدعين أو العاملين المتميزين ضمن منهجية شفافة .	0.497	0.045
	توفر جامعتكم دورات تدريبية للعاملين فيها .	0.545	0.046
	توفر جامعتكم لكادرها الأكاديمي الدعم اللازم للبحث العلمي.	0.613	-0.022
	يوجد في جامعتكم خطة لتطوير مهارات الإدارة العليا .	0.623	-0.071
	توفر جامعتكم رعاية صحية واجتماعية لجميع العاملين فيها.	0.560	0.015
	تقوم جامعتكم بتحديد المتميزين في الأداء وتحاول الاحتفاظ بهم ودعمهم.	0.569	-0.096
أداء الجامعة	تعتبر جامعتكم مصدراً أساسياً لإمداد سوق العمل بحاجته من الكفاءات العلمية والإدارية .	-0.081	0.458
	تتميز جامعتكم بمخرجات نظامها التعليمي من حيث الكم والنوع .	-0.095	0.589
	يتوفر في جامعتكم مكتب لتوظيف الطلبة الخريجين .	-0.061	0.546

	تقوم جامعتكم بإيفاد العديد من طلابها للخارج بشكل دوري ومدروس لمواكبة التطورات في شتى مجالات المعرفة .	-0.018	0.538
	تقوم جامعتكم بعقد الدورات والمؤتمرات المتميزة للوصول إلى آخر ما توصل إليه العلم في المجالات المعرفية المختلفة.	-0.027	0.630
	يتميز طلبة جامعتكم بأنهم من أصحاب المعدلات العليا مقارنة مع الجامعات الأخرى .	-0.011	0.562

يتبين من الجدول(4) أن جميع فقرات المعايير الثمانية(الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة، والمعرفة والأفراد)، قد تشبعت على العامل الأول، حيث كانت جميع قيم معاملات التشبع أكثر من (0.45)، وتشبعت جميع فقرات محددات الأداء(أداء الجامعة) على العامل الثاني، حيث كانت جميع قيم معاملات التشيع أكثر من (0.45)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تمتاز بصدق البناء(فرج،1991)، فقد فرزت معايير تقييم الأداء على عامل وفرزت محددات الأداء على عامل آخر.

تم التحقق من الترابط الداخلي بين فقرات العوامل نفسها باستخدام Item-to-total-correlation

والجدول (5) يبين قيم معاملات الارتباط لفقرات كل عامل وللمحددات.

جدول(5)

قيم معاملات الارتباط لفقرات كل عامل وللمحددات

معامل الارتباط	الفقرة	المعيار
0.6403	جامعتكم قادرة على تقديم نفسها بخدماتها المختلفة للمواطنين بشكل واضح .	الشفافية
0.6722	جامعتكم قادرة على تقديم نفسها بخدماتها المختلفة للجامعات الحكومية الأخرى	
0.6675	هنالك دور للمواطنين في تقييم أداء جامعتكم .	
0.6904	كفاءة إدارة جامعتكم في مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة .	
0.6343	يتمكن المواطنون من الحصول على معلومات دقيقة عن جامعتكم .	
0.6912	هناك شفافية كاملة في اتخاذ القرار.	
0.6799	التشريعات المعمول بها في جامعتكم واضحة .	
0.5105	يساهم الأفراد العاملين في جامعتكم في تطبيق الشفافية .	
0.5777	المناخ التنظيمي في جامعتكم يعزز الشفافية .	
0.5562	تقوم جامعتكم بتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال .	
0.7565	تضع جامعتكم استراتيجيات وأساليب ناجحة للوصول إلى نتائج جيدة فيما يتعلق باستقطاب العناصر البشرية .	التركيز على النتائج
0.7422	تهيئ جامعتكم المناخ التنظيمي المناسب لزيادة رضا العاملين .	
0.7700	تحث جامعتكم العاملين والطلبة على زيادة عدد الأبحاث .	
0.7626	تسعى جامعتكم إلى زيادة عدد الدورات التدريبية للموظفين.	
0.6657	تسعى جامعتكم إلى زيادة عدد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.	
0.5608	تحرص جامعتكم على رضا الطلبة وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم	متلقي الخدمة
0.6928	تقوم جامعتكم بتحديث طرق الاستماع والتعليم بما يتسق مع احتياجات سوق العمل	
0.7503	تحرص جامعتكم على إقامة علاقات تواصل مع الطلبة .	
0.8107	تستمع جامعتكم إلى شكاوي واقتراحات الطلبة بشكل مستمر .	

	تستفيد جامعتكم باتصالها مع الطلبة في إدخال التحسينات المستمرة .	0.7414
	تحسن جامعتكم آليات الاتصال الرئيسية مع الطلبة .	0.6994
المالية	تقوم جامعتكم بتخطيط موازنتها السنوية وفق تقديرات دقيقة للإيرادات والنفقات	0.6118
	تربط جامعتكم بين الموازنة السنوية والخطة الإستراتيجية الكلية لجامعتكم .	0.6940
	تقوم جامعتكم بمراجعة ضبط النفقات بصورة فاعلة .	0.7051
	يتوفر لجامعتكم نظام محاسبي فاعل .	0.6836
	يتوفر في جامعتكم نظام تدقيق للعمليات المالية والمحاسبية .	0.5453
العمليات	تقوم جامعتكم بتصميم عمليات تقديم خدماتها بصورة تضمن الترابط المرن بين هذه العمليات وبصورة بسيطة .	0.5684
	يتوفر في جامعتكم البنية التحتية والموارد البشرية لتطوير جاهزيتها الإلكترونية بصورة دورية .	0.6721
	تحرص جامعتكم على استقطاب أفضل الكفاءات الإدارية والأكاديمية .	0.7545
	يتوفر لدى جامعتكم نظام واضح في اختيار الموردين أو إجراء المشتريات .	0.5981
القيادة	تدعم رئاسة جامعتكم رؤية الجامعة ورسالتها والقيم الجوهرية وتعمل على نشرها وترسيخها.	0.6494
	تقوم جامعتكم بإعداد خطة إستراتيجية بصورة دورية .	0.6364
	تأخذ جامعتكم بعين الاعتبار الأهداف والأولويات الوطنية في خطتها الإستراتيجية	0.6531
	تعتمد كليات ودوائر جامعتكم في خططها الإستراتيجية على التميز في برامجها التعليمية عن المنافسين .	0.6431
	تقوم جامعتكم بتعميم الخطة الإستراتيجية على كوادرها .	0.7435
	تسعى جامعتكم إلى بناء شراكات مع جامعات أخرى \ مراكز بحوث \مؤسسات تدريب إقليمية أو عالمية .	0.6092
	تقوم جامعتكم بعملية متابعة ومراجعة مستوى تنفيذ وإنجاز الخطة الإستراتيجية .	0.5671
	تقوم جامعتكم بوضع مؤشرات أداء كمية ونوعية على مستوى الجامعة .	0.5666
المعرفة	تتبنى الإدارة العليا مفهوم إدارة المعرفة وتشجع على تبادل المعرفة بين العاملين وإعادة استخدامها.	0.7425
	تقوم الإدارة العليا باتخاذ قراراتها بناء على معلومات دقيقة من خلال استخدام نظام معلوماتي متكامل .	0.7544
	تستفيد جامعتكم من الأفكار المبدعة للعاملين فيها من خلال الرجوع للاقتراحات بشكل دوري .	0.7666
	تحدد جامعتكم احتياجاتها المعرفية الخارجية وتسهل سبل الوصول إليها (أجهزة حديثة مثلاً) .	0.7065
	يوجد لدى جامعتكم خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة تترابط مع الخطة الإستراتيجية للجامعة ككل .	0.6802

	يتوفر في جامعتكم منهجية واضحة للمحافظة على سرية المعلومات وبنفس الوقت تسهل للمختصين ذوي العلاقة الوصول إليها .	0.6358
	تقيم جامعتكم نتائج إدارتها لإستراتيجية المعرفة وفق مؤشرات قياس واضحة .	0.5270
الأفراد	تقوم جامعتكم بتقدير احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية باستخدام تخطيط الموارد البشرية المتكامل.	0.4725
	يوجد لدى جامعتكم خطة واضحة للإحلال والتعاقب الوظيفي.	0.4010
	تعمل جامعتكم على وضع سياسات في مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين .	0.4046
	لدى جامعتكم دليل حديث بالوصف الوظيفي لكل الوظائف المعتمدة .	0.3971
	يوجد في جامعتكم مؤشرات قياس لأداء العاملين فيها .	0.4475
	تكافئ جامعتكم المبدعين أو العاملين المتميزين ضمن منهجية شفافة .	0.3898
	توفر جامعتكم دورات تدريبية للعاملين فيها .	0.4224
	توفر جامعتكم لكادرها الأكاديمي الدعم اللازم للبحث العلمي.	0.3795
	يوجد في جامعتكم خطة لتطوير مهارات الإدارة العليا .	0.4690
	توفر جامعتكم رعاية صحية واجتماعية لجميع العاملين فيها.	0.4578
	تقوم جامعتكم بتحديد المتميزين في الأداء وتحاول الاحتفاظ بهم ودعمهم.	0.4965
أداء الجامعة	تعتبر جامعتكم مصدراً أساسياً لإمداد سوق العمل بحاجته من الكفاءات العلمية والإدارية	0.4731
	تتميز جامعتكم بمخرجات نظامها التعليمي من حيث الكم والنوع .	0.5083
	يتوفر في جامعتكم مكتب لتوظيف الطلبة الخريجين .	0.4563
	تقوم جامعتكم بإيفاد العديد من طلابها للخارج بشكل دوري ومدروس لمواكبة التطورات في شتى مجالات المعرفة .	0.4862
	تقوم جامعتكم بعقد الدورات والمؤتمرات المتميزة للوصول إلى آخر ما توصل إليه العلم في المجالات المعرفية المختلفة.	0.6000
	يتميز طلبة جامعتكم بأنهم من أصحاب المعدلات العليا مقارنة مع الجامعات الأخرى .	0.4779

يتبين من الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط ولجميع المعايير وللمحددات كانت قيمها أكبر من (0.40) وهي قيم مقبولة حسب محك أيبل لقيم معاملات التمييز(الصمادي والدرابيع،2004).

(4-3) ثبات أداة الدراسة:

تم حساب قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا والجدول (6) يبين نتائج ذلك.

جدول (6)

معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا

معامل الثبات	المجال	المتغير
0.8909	الشفافية	المعايير
0.8848	التركيز على النتائج	
0.8724	متلقي الخدمة	
0.8424	المالية	
0.8227	العمليات	
0.8883	القيادة	
0.8897	المعرفة	
0.7654	الأفراد	
0.8808	أداء الجامعة	المحددات

يتبين من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة.

(3 - 5) الأساليب الإحصائية المتبعة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاحصاء التحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية(SPSS.V- 16) كما يلي:

1 - **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)** وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة أهميتها النسبية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2 - **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)**، وذلك للتأكد من صلاحية النموذج، و **تحليل الانحدار التراكمي التدريجي (Step Wise Regression)** لمعرفة أي المتغيرات المستقلة أشد تأثيرا على المتغير التابع في هذه الدراسة

3 - التحقق من الترابط الداخلي بين فقرات العوامل باستخدام Correct Item- total- correlation

4 - **تحليل التباين الأحادي المتعدد (One Way MANOVA)** لمعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية في مدى تطبيق المعايير .

5- **اختبار (ت)** لفحص الفروق في مستوى محددات تقييم الأداء لمتغيري الكلية والمسمى الوظيفي.

6 - **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)** لمعرفة أثر الجامعة والمؤهل العلمي والخبرة على مدى تطبيق المعايير .

7 - اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الديموغرافية.

8 - **اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)** واختبار التباين المسموح به **(Tolerance)** وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال **(Multicollinarity)** بين المتغيرات المستقلة.

9 - **اختبار معامل الالتواء (Skewness)** للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

الفصل الرابع

تحليل النتائج

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي: موافق بشدة(5)، موافق (4) ، محايد (3) ، غير موافق (2) ، غير موافق بشدة (1) ، واستنادا إلى ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (3.68 فما فوق)، متوسط (2.34 – 3.67) ومنخفض (1 – 2.33)، وتم اعتماد هذا المعيار استناداً على رأي العديد من ذوي الخبرة والاختصاص الذين تم سؤالهم، وكذالك لإعتماد هذا المعيار في العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

الفرق بين التقديرات =(أكبر قيمة - أقل قيمة)/ 3

3/ (1 – 5) =

1.33=

حيث : 3: هي عدد التقديرات (مرتفع، متوسط و منخفض)

أكبر قيمة : وهي (5) موافق بشدة.

أقل قيمة : وهي (1) غير موافق بشدة.

وبعد ذلك يتم تقسيم المسافة بين الأقل قيمة وهي (1)(غير موافق بشدة)والأكبر قيمة (5) (موافق بشدة)إلى ثلاث مسافات (فترات) متساوية.

والفترة الأولى تدل على التقدير المنخفض وهي (1– 2.33)،والفترة الثانية تدل على التقدير المتوسط وهي(2.34—3.67)، والفترة الثالثة تدل على التقدير المرتفع وهي (3.68—5)، وبنــــــاءاً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من

(3.67) فيكون مدى توفر المعايير مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.33 -3.67) فان مدى توفر المعايير متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مدى توفر المعايير منخفضا.

(1-4) نتائج السؤال الأول: ما مدى توفر معايير وأسس الجائزة (الشفافية،والتركيز على النتائج،ومتلقي الخدمة، والمالية، و العمليات، و القيادة، و المعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معيار ولكل فقرة (سؤال) من فقرات (أسئلة) كل معيار، والجداول (14,13,12,11,10,9,8,7) وعلى النحو التالي:

(4 - 1) الشفافية:

جدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر الشفافية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط الحسابي
8	يساهم الأفراد العاملين في جامعتكم في تطبيق الشفافية	3.71	0.82	67.40	1	مرتفع
6	هناك شفافية كاملة في اتخاذ القرار	3.37	0.86	67.00	2	متوسط
4	كفاءة إدارة جامعتكم في مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة .	3.35	0.86	66.20	3	متوسط
7	التشريعات المعمول بها في جامعتكم واضحة	3.31	0.90	65.80	4	متوسط
1	جامعتكم قادرة على تقديم نفسها بخدماتها المختلفة للمواطنين بشكل واضح .	3.29	0.76	64.80	5	متوسط
2	جامعتكم قادرة على تقديم نفسها بخدماتها المختلفة للجامعات الحكومية الأخرى .	3.24	0.72	64.60	6	متوسط
9	المناخ التنظيمي في جامعتكم يعزز الشفافية	3.23	0.89	63.40	7	متوسط
3	هنالك دور للمواطنين في تقييم أداء جامعتكم .	3.17	0.88	63.40	8	متوسط
5	يتمكن المواطنون من الحصول على معلومات دقيقة عن جامعتكم .	3.17	0.97	60.40	9	متوسط
10	تقوم جامعتكم بتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال	3.02	0.87	65.60	10	متوسط
المتوسط الحسابي العام		**3.28**	**0.61**	**67.40**		متوسط

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توفر الشفافية قد جاء متوسط وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.28) وانحراف معياري (0.61) وأهمية نسبية (67.40%)، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه المعايير بدرجة متوسطة، أي أن الجامعات الأردنية الرسمية توفر معيار الشفافية بدرجة متوسطة وغير كافية، ويجب الأهتمام بتطبيق

وتوفير هذا المعيار بدرجة أكبر لدى القائمين على هذة الجامعات، وقد جاء المعيار (يساهم الأفراد العاملين في جامعتكم في تطبيق الشفافية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.82) وأهمية نسبية(67.40%)، في حين جاء المعيار (تقوم جامعتكم بتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.02)وانحراف معياري (0.87) وأهمية نسبية(65.60%).

(4 - 2) التركيز على النتائج:

جدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر التركيز على النتائج

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط الحسابي
5	تحث جامعتكم العاملين والطلبة على زيادة عدد الأبحاث .	3.77	.99	75.40	1	مرتفع
6	تسعى جامعتكم إلى زيادة عدد الدورات التدريبية للموظفين.	3.58	.90	71.60	2	مرتفع
7	تسعى جامعتكم إلى زيادة عدد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.	3.51	.88	70.20	3	مرتفع
4	تهيئ جامعتكم المناخ التنظيمي المناسب لزيادة رضا العاملين .	3.49	1.03	69.80	4	متوسط
3	تضع جامعتكم استراتيجيات وأساليب ناجحة للوصول إلى نتائج جيدة فيما يتعلق باستقطاب العناصر البشرية	3.42	.95	68.40	5	متوسط
2	تسعى جامعتكم إلى تحقيق نتائج جيدة فيما يتعلق بتقديم الخدمات .	3.24	.94	64.80	6	متوسط
1	تسعى جامعتكم إلى تحقيق نتائج جيدة فيما يتعلق برضا الطلاب	3.17	.89	63.40	7	متوسط
المتوسط الحسابي العام		**3.45**	**.72**	**69.00**		**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توفر التركيز على النتائج قد جاء متوسط وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.45) وانحراف معياري (0.72) وأهمية نسبية (69.00 0%) ، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه المعايير بدرجة متوسطة، أي أن الجامعات الأردنية الرسمية توفر معيار التركيز بدرجة متوسطة وغير كافية، ويجب الأهتمام بتطبيق وتوفير هذا المعيار بدرجة أكبر لدى القائمين على هذه الجامعات وقد جاء

المعيار (تحث جامعتكم العاملين والطلبة على زيادة عدد الأبحاث .) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (99.) وأهمية نسبية(75.40%)، في حين جاء المعيار (تسعى جامعتكم إلى تحقيق نتائج جيدة فيما يتعلق برضا الطلاب) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري (0.89) وأهمية نسبية(63.4 0%).

(4 - 3) متلقي الخدمة:

جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر متلقي الخدمة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط الحسابي
5	تستمع جامعتكم إلى شكاوي واقتراحات الطلبة بشكل مستمر	4.19	0.83	83.80	1	مرتفع
4	تحرص جامعتكم على إقامة علاقات تواصل مع الطلبة	4.15	0.83	83.00	2	مرتفع
7	تحسن جامعتكم آليات الاتصال الرئيسية مع الطلبة	4.12	0.84	82.40	3	مرتفع
6	تستفيد جامعتكم باتصالها مع الطلبة في إدخال التحسينات المستمرة	4.11	0.90	82.20	4	مرتفع
3	تقوم جامعتكم بتحديث طرق الاستماع والتعليم بما يتسق مع احتياجات سوق العمل	4.05	0.96	81.00	5	مرتفع
1	تحرص جامعتكم على رضا الطلبة وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم .	3.62	0.95	72.40	6	مرتفع
2	تقيس جامعتكم درجة رضا الطلبة بشكل مستمر.	3.20	0.94	64.00	7	متوسط
المتوسط الحسابي العام		**3.92**	**0.67**	**78.40**		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توفر متلقي الخدمة قد جاء مرتفع وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.92) وانحراف معياري (0.67) وأهمية نسبية (78.40%) ، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه المعايير بدرجة مرتفعة،

أي أن الجامعات الأردنية الرسمية توفر معيار متلقي الخدمة بدرجة مرتفعة، وقد جاء المعيار (تستمع جامعتكم إلى شكاوي واقتراحات الطلبة بشكل مستمر) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.83) وأهمية نسبية (83.80%)، في حين جاء المعيار (تقيس جامعتكم درجة رضا الطلبة بشكل مستمر)في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.20)وانحراف معياري (0.94) وأهمية نسبية(64.00 %).

(4 - 4) معيار المالية:

جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار المالية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط الحسابي
1	تقوم جامعتكم بتخطيط موازنتها السنوية وفق تقديرات دقيقة للإيرادات والنفقات .	4.09	0.85	81.80	1	مرتفع
5	يتوفر في جامعتكم نظام تدقيق للعمليات المالية والمحاسبية	3.80	0.83	76.00	2	مرتفع
2	تربط جامعتكم بين الموازنة السنوية والخطة الإستراتيجية الكلية لجامعتكم	3.74	0.93	74.80	3	مرتفع
4	يتوفر لجامعتكم نظام محاسبي فاعل .	3.69	0.85	73.80	4	مرتفع
3	تقوم جامعتكم بمراجعة ضبط النفقات بصورة فاعلة .	3.66	0.93	73.20	5	مرتفع
المتوسط الحسابي العام		**3.79**	**0.69**	**75.80**		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توفر معيار المالية قد جاء مرتفع وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.79)وأنحراف معياري (0.69) وأهمية نسبية (75.80%) وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه المعايير بدرجة مرتفعة، أي أن الجامعات الأردنية الرسمية توفر معيار المالية بدرجة مرتفعة، وقد جاء المعيار (تقوم جامعتكم بتخطيط موازنتها السنوية وفق تقديرات دقيقة للإيرادات والنفقات) في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.85) وأهمية نسبية (81.80%)،في حين جاء المعيار (تقوم جامعتكم بمراجعة ضبط النفقات بصورة فاعلة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية (73.20%).

(4 – 5) معيار العمليات:

جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار العمليات

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط الحسابي
4	يتوفر لدى جامعتكم نظام واضح في إختيار الموردين أو إجراء المشتريات.	4.15	0.79	83.00	1	مرتفع
3	تحرص جامعتكم على إستقطاب أفضل الكفاءات الإدارية والأكاديمية .	4.11	0.79	82.20	2	مرتفع
1	تقوم جامعتكم بتصميم عمليات تقديم خدماتها بصورة تضمن الترابط المرن بين هذه العمليات وبصورة بسيطة .	4.01	0.80	80.20	3	مرتفع
2	يتوفر في جامعتكم البنية التحتية والموارد البشرية لتطوير جاهزيتها الإلكترونية بصورة دورية .	3.94	0.76	78.80	4	مرتفع
المتوسط الحسابي العام		**4.05**	**0.63**	**81.00**		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توفر معيار العمليات قد جاء مرتفع وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (4.05) وانحراف معياري (0.63) وأهمية نسبية (81.00%) ، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه المعايير بدرجة مرتفعة،أي أن الجامعات الأردنية الرسمية توفر معيار العمليات بدرجة مرتفعة، وقد جاء المعيار (يتوفر لدى جامعتكم نظام واضح في إختيار الموردين أو إجراء المشتريات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (83.00%)، في حين جاء المعيار (يتوفر في جامعتكم البنية التحتية والموارد البشرية لتطوير جاهزيتها الإلكترونية

بصورة دورية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.76) وأهمية نسبية(78.80%).

(4 – 6) معيار القيادة:

جدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار القيادة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط الحسابي
1	تدعم رئاسة جامعتكم رؤية الجامعة ورسالتها والقيم الجوهرية وتعمل على نشرها وترسيخها .	4.08	0.89	81.60	1	مرتفع
3	تأخذ جامعتكم بعين الاعتبار الأهداف والأولويات الوطنية في خطتها الإستراتيجية	4.01	0.86	80.20	2	مرتفع
2	تقوم جامعتكم بإعداد خطة إستراتيجية بصورة دورية .	3.99	0.88	79.80	3	مرتفع
5	تقوم جامعتكم بتعميم الخطة الإستراتيجية على كوادرها	3.88	0.94	77.60	4	مرتفع
6	تسعى جامعتكم إلى بناء شراكات مع جامعات أخرى \ مراكز بحوث \مؤسسات تدريب إقليمية أو عالمية .	3.72	0.89	74.40	5	مرتفع
4	تعتمد كليات ودوائر جامعتكم في خططها الإستراتيجية على التميز في برامجها التعليمية عن المنافسين .	3.70	0.94	74.00	6	مرتفع
8	تقوم جامعتكم بتعريف وتحديد دورها في مجال المسؤولية الاجتماعية وتتفاعل معها .	3.63	0.98	72.60	7	مرتفع
10	تقوم جامعتكم بوضع مؤشرات أداء كمية ونوعية على مستوى الجامعة .	3.61	0.94	72.20	8	مرتفع
9	تقوم جامعتكم بعملية متابعة ومراجعة مستوى تنفيذ وإنجاز الخطة الإستراتيجية .	3.50	1.01	70.00	9	مرتفع
7	تسعى جامعتكم إلى بناء شراكات مع جامعات محلية أخرى ومؤسسات المجتمع المدني المحلي .	3.41	0.92	68.20	10	متوسط
المتوسط الحسابي العام		**3.75**	**0.65**	**75.00**		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توفر معيار القيادة قد جاء مرتفع وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.75)وانحراف معياري (0.65) وأهمية نسبية (75.00%)، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه المعايير بدرجة مرتفعة، أي أن الجامعات الأردنية الرسمية توفر معيار القيادة بدرجة مرتفعة،وقد جاء المعيار (تدعم رئاسة جامعتكم رؤية الجامعة ورسالتها والقيم الجوهرية وتعمل على نشرها وترسيخها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.89) وأهمية نسبية (81.60%)،في حين جاء المعيار (تسعى جامعتكم إلى بناء شراكات مع جامعات محلية أخرى ومؤسسات المجتمع المدني المحلي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري(0.92) وأهمية نسبية (68.20%).

(4 – 7) معيار المعرفة:

جدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار المعرفة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط الحسابي
5	يوجد لدى جامعتكم خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة تترابط مع الخطة الإستراتيجية للجامعة ككل .	3.98	0.85	79.60	1	مرتفع
1	تتبنى الإدارة العليا مفهوم إدارة المعرفة وتشجع على تبادل المعرفة بين العاملين وإعادة استخدامها .	3.98	0.85	79.60	2	مرتفع
3	تستفيد جامعتكم من الأفكار المبدعة للعاملين فيها من خلال الرجوع للاقتراحات بشكل دوري .	3.89	0.83	77.80	3	مرتفع
2	تقوم الإدارة العليا باتخاذ قراراتها بناء على معلومات دقيقة من خلال استخدام نظام معلوماتي متكامل .	3.83	0.88	76.60	4	مرتفع
4	تحدد جامعتكم احتياجاتها المعرفية الخارجية وتسهل سبل الوصول إليها (أجهزة حديثة مثلاً) .	3.83	0.87	76.60	5	مرتفع
6	يتوفر في جامعتكم منهجية واضحة للمحافظة على سرية المعلومات وبنفس الوقت تسهل للمختصين ذوي العلاقة الوصول إليها .	3.70	0.85	74.00	6	مرتفع
7	تقيم جامعتكم نتائج إدارتها لإستراتيجية المعرفة وفق مؤشرات قياس واضحة .	3.38	0.94	67.60	7	متوسط
المتوسط الحسابي العام		**3.80**	**0.67**	**76.00**		**مرتفع**

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توفر معيار المعرفة قد جاء مرتفع وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.80) وانحراف معياري (0.67) وأهمية نسبية (76.00%)، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه المعايير بدرجة مرتفعة، أي أن الجامعات الأردنية الرسمية توفر معيار المعرفة بدرجة مرتفعة، وقد جاء المعيار(يوجد لدى جامعتكم خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة تترابط مع الخطة الإستراتيجية للجامعة ككل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.85) وأهمية نسبية (79.60%)،في حين جاء المعيار (تقيم جامعتكم نتائج إدارتها لإستراتيجية المعرفة وفق مؤشرات قياس واضحة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.38)وانحراف معياري (0.94) وأهمية نسبية(67.60%).

(4 – 8) معيار الأفراد:

جدول(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار الأفراد

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط الحسابي
1	تقوم جامعتكم بتقدير احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية باستخدام تخطيط الموارد البشرية المتكامل .	3.90	0.96	78.00	1	مرتفع
11	تقوم جامعتكم بتحديد المتميزين في الأداء وتحاول الاحتفاظ بهم ودعمهم	3.42	0.64	68.40	2	متوسط
8	توفر جامعتكم لكادرها الأكاديمي الدعم اللازم للبحث العلمي.	3.40	0.65	68.00	3	متوسط
9	يوجد في جامعتكم خطة لتطوير مهارات الإدارة العليا	3.30	0.74	66.00	4	متوسط
4	لدى جامعتكم دليل حديث بالوصف الوظيفي لكل الوظائف المعتمدة	3.18	0.84	63.60	5	متوسط
3	تعمل جامعتكم على وضع سياسات في مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين	3.11	1.12	62.20	6	متوسط
10	توفر جامعتكم رعاية صحية واجتماعية لجميع العاملين فيها.	3.04	0.78	60.80	7	متوسط
2	يوجد لدى جامعتكم خطة واضحة للإحلال والتعاقب الوظيفي.	2.98	1.04	59.60	8	متوسط
5	يوجد في جامعتكم مؤشرات قياس لأداء العاملين فيها .	2.97	0.79	59.40	9	متوسط
7	توفر جامعتكم دورات تدريبية للعاملين فيها .	2.91	0.87	58.20	40	متوسط
6	تكافئ جامعتكم المبدعين أو العاملين المتميزين ضمن منهجية شفافة .	2.50	0.97	50.00	11	متوسط
المتوسط الحسابي العام		**3.15**	**0.41**	**63.00**		**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توفر معيار الأفراد قد جاء متوسط وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.15) وانحراف معياري (0.41) وأهمية نسبية (63.00%) ، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على هذه المعايير بدرجة متوسطة، أي أن الجامعات الأردنية الرسمية توفر معيار الأفراد بدرجة متوسطة وغير كافية، ويجب الأهتمام بتطبيق وتوفير هذا المعيار بدرجة أكبر لدى القائمين على هذه الجامعات، وقد جاء المعيار (تقوم جامعتكم بتقدير احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية باستخدام تخطيط الموارد البشرية المتكامل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.96) وأهمية نسبية(78.00%)، في حين جاء المعيار (تكافئ جامعتكم المبدعين أو العاملين المتميزين ضمن منهجية شفافة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وانحراف معياري(0.97) وأهمية نسبية(50.00%).

(2-4) نتـائج السـؤال الثـاني: مـا مسـتوى محـددات تقيـيم الأداء فـي تطبيـق معـايير الجـائزة (الشـفافية، والتركيـز علـى النتـائج، ومتلقـي الخدمـة، والماليـة، والعمليـات، والقيـادة، والمعرفـة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة لكل محـدد مـن المحددات الستة، والجدول (15) يبين نتائج ذلك.

جدول(15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحددات تقييم الأداء (أداء الجامعة)

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط الحسابي
2	تتميز جامعتكم بمخرجات نظامها التعليمي من حيث الكم والنوع .	3.54	0.66	70.80	1	مرتفع
6	يتميز طلبة جامعتكم بأنهم من أصحاب المعدلات العليا مقارنة مع الجامعات الأخرى .	3.48	0.65	69.60	2	متوسط
3	يتوفر في جامعتكم مكتب لتوظيف الطلبة الخريجين .	3.23	0.76	64.60	3	متوسط
5	تقوم جامعتكم بعقد الدورات والمؤتمرات المتميزة للوصول إلى آخر ما توصل إليه العلم في المجالات المعرفية المختلفة.	3.14	0.81	62.80	4	متوسط
4	تقوم جامعتكم بإيفاد العديد من طلابها للخارج بشكل دوري ومدروس لمواكبة التطورات في شتى مجالات المعرفة .	3.04	0.97	60.80	5	متوسط
1	تعتبر جامعتكم مصدراً أساسياً لإمداد سوق العمل بحاجته من الكفاءات العلمية والإدارية .	2.93	0.81	58.60	6	متوسط
المتوسط الحسابي العام		**3.23**	**0.52**	**64.60**		**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة قد جاء متوسطاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.23) وانحراف معياري (0.52) وأهمية نسبية (64.60%) ، وقد جاء المحدد (تتميز جامعتكم بمخرجات نظامها التعليمي من حيث الكم والنوع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.66) وأهمية نسبية (70.80%)، في حين جاء المحدد (تعتبر جامعتكم مصدراً أساسياً لإمداد سوق العمل بحاجته من الكفاءات العلمية والإدارية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري (0.81) وأهمية نسبية(58.60%)، وقد حظيت جميع تقديرات أفراد العينة عن هذا البعد بتقديرات منخفضة.

(3-4) نتائج السؤال الثالث: ما هي التأثيرات المتوقعة على تطبيق معايير الجائزة في الجامعات الرسمية الأردنية على أداء الجامعة ؟

واختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق معايير وأسس الجائزة في الجامعات الرسمية الأردنية على أداء الجامعة.

للإجابة على السؤال، واختبار الفرضيتين تم استخدام تحليل الانحدار، وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، تم التحقق من ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، فتم التأكد من عدم وجود ارتباط عال(Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation) Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) القيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (16) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (16)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل التباينVIF	التباين المسموحTolerance	الالتواء Skewness
الشفافية	2.211	0.452	-0.329
التركيز على النتائج	3.264	0.306	-0.421
متلقي الخدمة	3.002	0.333	-0.597
المالية	2.163	0.462	-0.474
العمليات	2.423	0.413	-0.708
القيادة	3.551	0.282	-0.412
المعرفة	3.498	0.286	-0.178
الأفراد	1.128	0.887	-0.369

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين **(VIF)** لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.128 - 3.551) وان قيم اختبار التباين المسموح به **(Tolerance)** تراوحت ما بين (0.282 -0.887) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة **(Multicollinarity)**، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء **(Skewness)** حيث كانت القيم أقل من (1).

وبما أن افتراضات تحليل الانحدار قد تحققت، فقد تم إجراء تحليل الانحدار والجدول (17) يبين نتائج التحقق من صلاحية النموذج للإجابة على السؤال.

جدول (17)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتحقق من صلاحية النموذج للإجابة على السؤال

المصدر	معامل R2	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	.231	18.875	8	2.359	10.957	.000
الخطأ		62.663	291	.215		
الكلي		81.538	299			

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

يوضح الجدول رقم (17) صلاحية النموذج لاختبار للإجابة على السؤال، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمجموعة المعايير على أداء الجامعة، اعتمادًا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.957)عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.00$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، كما يبين الجدول ذاته أن مجموعة المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (23.10%) من التباين في المتغير التابع (أداء الجامعة) .

جدول(18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر(الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية،والعمليات، والقيادة، والمعرفة والأفراد) على أداء الجامعة.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	قيمةBeta	قيمة t	مستوى دلالة t
الشفافية	-0.033	.065	-.039	-.514	.608
التركيز على النتائج	0.024	.067	.034	.361	.718
متلقي الخدمة	0.006	.069	.008	.095	.925
المالية	0.056	.057	.075	.988	.324
العمليات	-0.118	.066	-.144	-1.801	.073
القيادة	-0.163	.077	-.205	-2.114	.035
المعرفة	0.019	.074	.026	.268	.789
الأفراد	.607	.068	.486	8.913	.000

- : ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات المستقلة ذات تأثير في المتغير التابع، بدلالة ارتفاع معظم قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$) يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الجائزة في الجامعات الأردنية الرسمية على أداء الجامعة فقط لمعياري القيادة والأفراد.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل (معيار) لوحده على أداء الجامعة، كما يوضح الجدول رقم (19) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل معيار الأفراد المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (27.80%) من التباين في المتغير التابع (أداء الجامعة) ، تلاه معيار القيادة الذي يفسر مع معيار الأفراد ما مقداره (32.10%) من التباين في المتغير التابع(أداء الجامعة).

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الأفراد	0.278	64.354	.000
القيادة	0.321	42.161	.000

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

(4-4) نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر معايير الجائزة الثمانية(الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة، والمعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية تعزى إلى (الجامعة، والكلية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة)؟

واختبار الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر معايير الجائزة الثمانية(الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة، والمعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية تعزى إلى (الجامعة، والكلية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة)؟

للإجابة على السؤال واختبار الفرضية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(One Way MANOVA) لكل متغير وعلى النحو التالي:

- **بالنسبة لمتغير الجامعة:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معايير الجائزة حسب متغير الجامعة، والجدول (20) يبين نتائج ذلك.

جدول(20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معايير الجائزة حسب متغير الجامعة

المعيار	مستوى المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الشفافية	الأردنية	3.4705	.6045	60
	اليرموك	3.1321	.6279	56
	آل البيت	3.1791	.5926	43
	الهاشمية	3.2648	.4775	43
	مؤتة	3.1140	.5575	54
	الحسين	3.5283	.6732	44
	الكل	3.2890	.6125	300
التركيز على النتائج	الأردنية	3.9221	.5685	60
	اليرموك	2.9643	.7084	56
	آل البيت	3.4219	.7217	43
	الهاشمية	3.1561	.5655	43
	مؤتة	3.4319	.6308	54
	الحسين	3.8929	.6110	44
	الكل	3.4576	.7282	300
متلقي الخدمة	الأردنية	4.3571	.3639	60
	اليرموك	3.2959	.5641	56
	آل البيت	4.1495	.4495	43
	الهاشمية	3.3201	.5501	43
	مؤتة	4.0831	.4333	54
	الحسين	4.4548	.4245	44

	الكل	3.9229	.6756	300
المالية	الأردنية	4.0500	.5559	60
	اليرموك	3.3679	.5930	56
	آل البيت	4.1116	.5058	43
	الهاشمية	3.3593	.5458	43
	مؤتة	3.9628	.5678	54
	الحسين	4.0633	.7970	44
	الكل	3.7973	.6924	300
العمليات	الأردنية	4.3295	.4406	60
	اليرموك	3.4554	.5290	56
	آل البيت	4.3605	.4703	43
	الهاشمية	3.5694	.5693	43
	مؤتة	4.3547	.3980	54
	الحسين	4.4292	.4559	44
	الكل	4.0575	.6376	300
القيادة	الأردنية	4.1114	.4260	60
	اليرموك	3.1714	.5345	56
	آل البيت	4.1860	.4794	43
	الهاشمية	3.2130	.5746	43
	مؤتة	4.0372	.5099	54
	الحسين	4.0233	.4382	44
	الكل	3.7567	.6573	300
المعرفة	الأردنية	4.0065	.5415	60
	اليرموك	3.1633	.4769	56

	آل البيت	4.2226	.5605	43
	الهاشمية	3.3122	.4949	43
	مؤتة	4.1728	.4993	54
	الحسين	4.1238	.5387	44
	الكل	3.8024	.6751	300
الأفراد	الأردنية	3.2500	.3985	60
	اليرموك	3.0065	.4487	56
	آل البيت	3.3573	.3421	43
	الهاشمية	2.9596	.3803	43
	مؤتة	3.1691	.3860	54
	الحسين	3.2682	.3980	44
	الكل	3.1597	.4183	300

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية في مدى توفر معايير الجائزة الثمانية (الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة، والمعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية تعزى إلى الجامعة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (21) يبين أثر الجامعة على مدى توفر معايير الجائزة .

جدول(21)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير الجامعة على مدى توفر معايير الجائزة

مصدر التباين	القيم	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
الجامعة	الشفافية	8.132	5	1.626	4.597	.000
	التركيز على النتائج	39.480	5	7.896	19.497	.000
	متلقي الخدمة	70.216	5	14.043	62.326	.000
	المالية	33.171	5	6.634	17.702	.000
	العمليات	52.455	5	10.491	44.626	.000
	القيادة	56.258	5	11.252	45.365	.000
	المعرفة	57.374	5	11.475	42.764	.000
	الأفراد	6.224	5	1.245	7.942	.000
الخطأ	الشفافية	104.022	294	.354		
	التركيز على النتائج	119.063	294	.405		
	متلقي الخدمة	66.244	294	.225		
	المالية	110.186	294	.375		
	العمليات	69.115	294	.235		
	القيادة	72.919	294	.248		
	المعرفة	78.889	294	.268		
	الأفراد	46.083	294	.157		
المجموع	الشفافية	112.154	299			
	التركيز على النتائج	158.543	299			
	متلقي الخدمة	136.460	299			
	المالية	143.358	299			

	العمليات	121.571	299			
	القيادة	129.177	299			
	المعرفة	136.264	299			
	الأفراد	52.308	299			

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر معايير الجائزة الثمانية (الشفافية،والتركيز على النتائج،ومتلقي الخدمة، والمالية، و العمليات، و القيادة و المعرفة) لدى الجامعات الرسمية تعزى إلى الجامعة، ولتحديد مصادر الفروق، فقد تم استخدام اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بين فئات متغير الجامعة، والجدول (22) يبين نتائج ذلك.

جدول (22)

نتائج تحليل اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لمتغير الجامعة

الجامعة (I)	الجامعة (J)	مستوى الدلالة							
		الشفافية	التركيز على النتائج	متلقي الخدمة	المالية	العمليات	القيادة	المعرفة	الأفراد
الأردنية	اليرموك	.162	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.100
	آل البيت	.392	.022	.528	.999	1.000	.992	.582	.901
	الهاشمية	.716	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.025
	مؤتة	.171	.026	.206	.994	1.000	.993	.815	.969
	الحسين	.999	1.000	.956	1.000	.956	.977	.934	1.000
اليرموك	آل البيت	1.000	.030	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	الهاشمية	.927	.777	1.000	1.000	.910	.999	.810	.996
	مؤتة	1.000	.024	.000	.000	.000	.000	.000	.536
	الحسين	.027	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.029
آل البيت	الهاشمية	.992	.525	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	مؤتة	.998	1.000	.995	.938	1.000	.860	.999	.436
	الحسين	.128	.019	.069	1.000	.992	.750	.969	.938
الهاشمية	مؤتة	.908	.482	.000	.000	.000	.000	.000	.247
	الحسين	.352	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005
مؤتة	الحسين	.035	.024	.010	.984	.988	1.000	.999	.905

يتبين من الجدول (22) ما يلي :

1. أن الفروق كانت بين موظفي الجامعة الأردنية من جهة وبين موظفي كل من جامعة اليرموك وجامعة آل البيت وجامعة مؤتة من جهة أخرى ولصالح موظفي الجامعة الأردنية كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية، أي أن تقدير موظفي الجامعة الأردنية لمدى توفر المعايير كان الأكبر ،حيث كانت مستوى الدلالة أقل من (0.05).

2. أن الفروق كانت بين موظفي جامعة اليرموك وموظفي جامعة آل البيت ولصالح موظفي جامعة آل البيت كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية، ، أي أن تقدير موظفي جامعة آل البيت لمدى توفر المعايير كان الأكبر ، وكذلك كانت الفروق بين موظفي جامعة اليرموك وموظفي جامعة الحسين ولصالح موظفي جامعة الحسين، أي أن تقدير موظفي جامعة الحسين لمدى توفر المعايير كان الأكبر ، كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية، وكذلك كانت الفروق بين موظفي جامعة اليرموك وموظفي جامعة مؤتة ولصالح موظفي جامعة مؤتة، أي أن تقدير موظفي جامعة مؤتة لمدى توفر المعايير كان الأكبر كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية،حيث كانت مستوى الدلالة أقل من (0.05).

3. أن الفروق كانت بين موظفي جامعة آل البيت وموظفي جامعة الحسين ولصالح موظفي جامعة الحسين أي أن تقدير موظفي جامعة الحسين لمدى توفر المعايير كان الأكبر كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية على معيار التركيز على النتائج، ،حيث كانت مستوى الدلالة أقل من (0.05).

4. أن الفروق كانت بين موظفي الجامعة الهاشمية وموظفي جامعة الحسين ولصالح موظفي جامعة الحسين، أي أن تقدير موظفي جامعة الحسين لمدى توفر المعايير كان الأكبر كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية، وكذلك كانت الفروق بين موظفي الجامعة الهاشمية وموظفي جامعة مؤتة ولصالح موظفي جامعة مؤتة، أي أن تقدير موظفي جامعة مؤتة لمدى توفر المعايير كان الأكبر كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية،حيث كانت مستوى الدلالة أقل من (0.05).

5. أن الفروق كانت بين موظفي جامعة مؤتة وموظفي جامعة الحسين ولصالح موظفي جامعة الحسين، أي أن تقدير موظفي جامعة الحسين لمدى توفر المعايير كان الأكبر كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية،حيث كانت مستوى الدلالة أقل من (0.05).

بالنسب لمتغير الكلية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معايير الجائزة حسب متغير الكلية، والجدول (23) يبين نتائج ذلك.

جدول(23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معايير الجائزة حسب متغير الكلية

المعيار	مستوى المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الشفافية	إنسانية	3.3045	.6323	177
	علمية	3.2667	.5846	123
	الكل	3.2890	.6125	300
التركيز على النتائج	إنسانية	3.4326	.7397	177
	علمية	3.4936	.7127	123
	الكل	3.4576	.7282	300
متلقي الخدمة	إنسانية	3.8628	.6887	177
	علمية	4.0093	.6492	123
	الكل	3.9229	.6756	300
المالية	إنسانية	3.7831	.7141	177
	علمية	3.8179	.6623	123
	الكل	3.7973	.6924	300
العمليات	إنسانية	4.0085	.6939	177
	علمية	4.1280	.5417	123
	الكل	4.0575	.6376	300
القيادة	إنسانية	3.7638	.7206	177
	علمية	3.7463	.5564	123
	الكل	3.7567	.6573	300
المعرفة	إنسانية	3.8192	.7053	177
	علمية	3.7782	.6310	123
	الكل	3.8024	.6751	300
الأفراد	إنسانية	3.1433	.4382	177
	علمية	3.1833	.3883	123
	الكل	3.1597	.4183	300

يتضح من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية، أي وجود اختلاف بين قيم المتوسطات الحسابية لأداء أفراد عينة الدراسة على جميع المعايير والأسس للكليات العلمية والكليات الإنسانية لمدى توفر معايير الجائزة الثمانية (الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة، والمعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية تعزى لمتغير الكلية،ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (24) يبين أثر متغير الكلية على مدى توفر معايير الجائزة .

جدول(24)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير الكلية على مدى توفر معايير الجائزة

مصدر التباين	القيم	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
الكلية	الشفافية	.104	1	.104	.277	.599
	التركيز على النتائج	.270	1	.270	.509	.476
	متلقي الخدمة	1.557	1	1.557	3.441	.065
	المالية	0.088	1	0.088	.183	.669
	العمليات	1.038	1	1.038	2.565	.110
	القيادة	0.022	1	0.022	.051	.821
	المعرفة	.122	1	.122	.268	.605
	الأفراد	.116	1	.116	.663	.416
الخطأ	الشفافية	112.050	298	.376		
	التركيز على النتائج	158.273	298	.531		
	متلقي الخدمة	134.902	298	.453		
	المالية	143.270	298	.481		
	العمليات	120.533	298	.404		
	القيادة	129.154	298	.433		
	المعرفة	136.141	298	.457		
	الأفراد	52.192	298	.175		
المجموع	الشفافية	112.154	299			
	التركيز على النتائج	158.543	299			
	متلقي الخدمة	136.460	299			
	المالية	143.358	299			

	العمليات	121.571	299			
	القيادة	129.177	299			
	المعرفة	136.264	299			
	الأفراد	52.308	299			

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر معايير الجائزة الثمانية (الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة والمعرفة) لدى الجامعات الرسمية تعزى إلى الكلية،أي أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين الموظفين في الكليات (علمية،إنسانية) في مدى حكمهم على توفر معايير الجائزة الثمانية.

بالنسب لمتغير المسمى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معايير الجائزة حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول (25) يبين نتائج ذلك.

جدول(25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معايير الجائزة حسب متغير المسمى الوظيفي

المعيار	مستوى المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الشفافية	إداري	3.2612	.5937	170
	أكاديمي	3.3254	.6366	130
	الكل	3.2890	.6125	300
التركيز على النتائج	إداري	3.4218	.7197	170
	أكاديمي	3.5044	.7393	130
	الكل	3.4576	.7282	300
متلقي الخدمة	إداري	3.9101	.6642	170
	أكاديمي	3.9396	.6923	130
	الكل	3.9229	.6756	300
المالية	إداري	3.7365	.6899	170
	أكاديمي	3.8769	.6903	130
	الكل	3.7973	.6924	300
العمليات	إداري	4.0456	.6531	170
	أكاديمي	4.0731	.6190	130
	الكل	4.0575	.6376	300
القيادة	إداري	3.7071	.6817	170
	أكاديمي	3.8215	.6206	130

	الكل	3.7567	.6573	300
المعرفة	إداري	3.7529	.7012	170
	أكاديمي	3.8670	.6362	130
	الكل	3.8024	.6751	300
الأفراد	إداري	3.1401	.4103	170
	أكاديمي	3.1853	.4287	130
	الكل	3.1597	.4183	300

يتضح من الجدول (25) وجود فروق ظاهرية ، أي وجود اختلاف بين قيم المتوسطات الحسابية لأداء أفراد عينة الدراسة على جميع المعايير والأسس للأكاديميين والاداريين لمدى توفر معايير الجائزة الثمانية (الشفافية،والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة، والمعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية تعزى إلى المسمى الوظيفي،ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (26) يبين أثر متغير المسمى الوظيفي على مدى توفر معايير الجائزة.

جدول(26)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير المسمى الوظيفي على مدى توفر معايير الجائزة

مصدر التباين	القيم	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	الشفافية	.304	1	.304	.809	.369
	التركيز على النتائج	.502	1	.502	.946	.331
	متلقي الخدمة	0.064	1	0.064	.140	.709
	المالية	1.453	1	1.453	3.052	.082
	العمليات	0.055	1	0.055	.137	.712
	القيادة	.965	1	.965	2.244	.135
	المعرفة	.959	1	.959	2.112	.147
	الأفراد	.151	1	.151	.860	.354
الخطأ	الشفافية	111.850	298	.375		
	التركيز على النتائج	158.041	298	.530		
	متلقي الخدمة	136.396	298	.458		
	المالية	141.905	298	.476		
	العمليات	121.515	298	.408		
	القيادة	128.211	298	.430		
	المعرفة	135.305	298	.454		
	الأفراد	52.157	298	.175		
المجموع	الشفافية	112.154	299			
	التركيز على النتائج	158.543	299			
	متلقي الخدمة	136.460	299			
	المالية	143.358	299			

	العمليات	121.571	299			
	القيادة	129.177	299			
	المعرفة	136.264	299			
	الأفراد	52.308	299			

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى توفر معايير الجائزة الثمانية (الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة والمعرفة) لدى الجامعات الرسمية تعزى إلى المسمى الوظيفي،أي أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين الموظفين حسب مستواهم الوظيفي في مدى حكمهم على توفر معايير الجائزة الثمانية.

بالنسب لمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معايير الجائزة حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول (27) يبين نتائج ذلك.

جدول(27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معايير الجائزة حسب متغير المؤهل العلمي

المعيار	مستوى المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الشفافية	ثانوية عامة واقل	3.1620	.6388	79
	دبلوم	3.4921	.6326	38
	بكالوريوس	3.1432	.5236	44
	ماجستير	3.3500	.5976	86
	دكتوراه	3.3547	.6053	53
	الكل	3.2890	.6125	300
التركيز على النتائج	ثانوية عامة واقل	3.2712	.7304	79
	دبلوم	3.6692	.6944	38
	بكالوريوس	3.3247	.7977	44
	ماجستير	3.5548	.6572	86
	دكتوراه	3.5364	.7423	53
	الكل	3.4576	.7282	300
متلقي الخدمة	ثانوية عامة واقل	3.7631	.7489	79
	دبلوم	4.0188	.7109	38
	بكالوريوس	3.8279	.6273	44
	ماجستير	3.9585	.6880	86

53	.4815	4.1132	دكتوراه	
300	.6756	3.9229	الكل	
79	.7484	3.6582	ثانوية عامة واقل	المالية
38	.7766	3.9421	دبلوم	
44	.5324	3.7455	بكالوريوس	
86	.7120	3.7116	ماجستير	
53	.5312	4.0830	دكتوراه	
300	.6924	3.7973	الكل	
79	.7146	3.8956	ثانوية عامة واقل	العمليات
38	.6691	4.2105	دبلوم	
44	.5434	3.9659	بكالوريوس	
86	.6185	4.0349	ماجستير	
53	.5080	4.3019	دكتوراه	
300	.6376	4.0575	الكل	
79	.7968	3.6063	ثانوية عامة واقل	القيادة
38	.5927	3.7895	دبلوم	
44	.6033	3.6295	بكالوريوس	
86	.6058	3.7430	ماجستير	
53	.4712	4.0849	دكتوراه	
300	.6573	3.7567	الكل	
79	.7820	3.7125	ثانوية عامة واقل	المعرفة
38	.6596	3.9474	دبلوم	
44	.6192	3.6201	بكالوريوس	
86	.6053	3.7658	ماجستير	

	دكتوراه	4.0431	.6006	53
	الكل	3.8024	.6751	300
الأفراد	ثانوية عامة واقل	3.0932	.4002	79
	دبلوم	3.1794	.4267	38
	بكالوريوس	3.1384	.4395	44
	ماجستير	3.1522	.4337	86
	دكتوراه	3.2744	.3847	53
	الكل	3.1597	.4183	300

يتضح من الجدول (27) وجود فروق ظاهرية، أي وجود اختلاف بين قيم المتوسطات الحسابية لأداء أفراد عينة الدراسة على جميع المعايير والأسس لمدى توفر معايير الجائزة الثمانية (الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة، والمعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية حسب المؤهل العلمي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (28) يبين أثر متغير المؤهل العلمي على مدى توفر معايير الجائزة .

جدول(28)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير المؤهل العلمي على مدى توفر معايير الجائزة

مصدر التباين	القيم	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	الشفافية	4.326	4	1.081	2.959	.020
	التركيز على النتائج	6.364	4	1.591	3.084	.016
	متلقي الخدمة	4.792	4	1.198	2.684	.032
	المالية	7.401	4	1.850	4.015	.003
	العمليات	6.540	4	1.635	4.193	.003
	القيادة	8.264	4	2.066	5.040	.001
	المعرفة	6.086	4	1.521	3.448	.009
	الأفراد	1.087	4	.272	1.564	.184
الخطأ	الشفافية	107.828	295	.366		
	التركيز على النتائج	152.179	295	.516		
	متلقي الخدمة	131.668	295	.446		
	المالية	135.957	295	.461		
	العمليات	115.031	295	.390		
	القيادة	120.913	295	.410		
	المعرفة	130.178	295	.441		
	الأفراد	51.221	295	.174		
المجموع	الشفافية	112.154	299			
	التركيز على النتائج	158.543	299			
	متلقي الخدمة	136.460	299			
	المالية	143.358	299			

			299	121.571	العمليات	
			299	129.177	القيادة	
			299	136.264	المعرفة	
			299	52.308	الأفراد	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر معايير الجائزة الثمانية (الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة والمعرفة) لدى الجامعات الرسمية تعزى إلى المؤهل العلمي،أي أنه يوجد فرق دال إحصائياً بين الموظفين حسب مؤهلهم العلمي في مدى حكمهم على توفر معايير الجائزة الثمانية، ولتحديد مصادر الفروق، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الخبرة، ،والجدول (29) يبين نتائج ذلك.

جدول (29)

نتائج تحليل اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لمتغير المؤهل العلمي

الجامعة (I)	الجامعة (J)	مستوى الدلالة							
		الشفافية	التركيز على النتائج	متلقي الخدمة	المالية	العمليات	القيادة	المعرفة	الأفراد
ثانوية عامة واقل	دبلوم	.108	.099	.441	.346	.166	.717	.525	.894
	بكالوريوس	1.000	.997	.992	.977	.986	1.000	.969	.988
	ماجستير	.410	.173	.476	.993	.727	.758	.992	.935
	دكتوراه	.522	.366	.072	.016	.010	.002	.100	.202
دبلوم	بكالوريوس	.150	.323	.797	.789	.537	.866	.295	.995
	ماجستير	.834	.955	.995	.552	.720	.998	.741	.998
	دكتوراه	.887	.944	.979	.917	.976	.320	.977	.886
بكالوريوس	ماجستير	.494	.561	.892	.999	.986	.922	.844	1.000
	دكتوراه	.568	.719	.359	.206	.141	.018	.047	.634
ماجستير	دكتوراه	1.000	1.000	.780	.046	.203	.055	.224	.589

يتبين من الجدول (29) ما يلي :

- أن الفروق كانت بين ذوي الثانوية العامة واقل وبين حملة الدكتوراه ولصالح حملة الدكتوراه كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية.
- أن الفروق كانت بين حملة البكالوريوس وبين حملة الدكتوراه ولصالح حملة الدكتوراه كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية.

بالنسب لمتغير الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معايير الجائزة حسب متغير الخبرة، والجدول (30) يبين نتائج ذلك.

جدول(30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معايير الجائزة حسب متغير الخبرة

المعيار	مستوى المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الشفافية	أقل من 3	3.2026	.6279	38
	من 3 – 6	3.4727	.7031	66
	من 7 – 10	3.3219	.5650	96
	أكثر من 11	3.1690	.5601	100
	الكل	3.2890	.6125	300
التركيز على النتائج	أقل من 3	3.2594	.7710	38
	من 3 – 6	3.9156	.5914	66
	من 7 – 10	3.5461	.6287	96
	أكثر من 11	3.1457	.7138	100
	الكل	3.4576	.7282	300
متلقي الخدمة	أقل من 3	3.8346	.5974	38
	من 3 – 6	4.4134	.3735	66
	من 7 – 10	3.9568	.5285	96
	أكثر من 11	3.6000	.7846	100
	الكل	3.9229	.6756	300
المالية	أقل من 3	3.8579	.6475	38
	من 3 – 6	4.1121	.5965	66

96	.7009	3.7375	من 7 – 10	
100	.6965	3.6240	أكثر من 11	
300	.6924	3.7973	الكل	
38	.6271	4.1579	أقل من 3	العمليات
66	.4096	4.3750	من 3 – 6	
96	.5755	4.0599	من 7 – 10	
100	.7202	3.8075	أكثر من 11	
300	.6376	4.0575	الكل	
38	.7269	3.8842	أقل من 3	القيادة
66	.4365	4.0848	من 3 – 6	
96	.5265	3.7292	من 7 – 10	
100	.7615	3.5180	أكثر من 11	
300	.6573	3.7567	الكل	
38	.7011	3.9173	أقل من 3	المعرفة
66	.4575	4.1537	من 3 – 6	
96	.6005	3.7321	من 7 – 10	
100	.7572	3.5943	أكثر من 11	
300	.6751	3.8024	الكل	
38	.4007	3.1746	أقل من 3	الأفراد
66	.3858	3.3196	من 3 – 6	
96	.4027	3.1629	من 7 – 10	
100	.4298	3.0455	أكثر من 11	
300	.4183	3.1597	الكل	

يتضح من الجدول (30) وجود فروق ظاهرية، أي وجود اختلاف بين قيم المتوسطات الحسابية لأداء أفراد عينة الدراسة على جميع المعايير والأسس لمدى توفر معايير الجائزة الثمانية (الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة، والمعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية حسب متغير الخبرة ، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (31) يبين أثر متغير المؤهل العلمي على مدى توفر معايير الجائزة .

جدول(31)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير الخبرة على مدى توفر معايير الجائزة

مصدر التباين	القيم	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
الخبرة	الشفافية	4.055	3	1.352	3.701	.012
	التركيز على النتائج	25.816	3	8.605	19.191	.000
	متلقي الخدمة	26.714	3	8.905	24.017	.000
	المالية	10.028	3	3.343	7.421	.000
	العمليات	13.287	3	4.429	12.107	.000
	القيادة	13.495	3	4.498	11.510	.000
	المعرفة	13.451	3	4.484	10.806	.000
	الأفراد	3.001	3	1.000	6.006	.001
الخطأ	الشفافية	108.099	296	.365		
	التركيز على النتائج	132.727	296	.448		
	متلقي الخدمة	109.746	296	.371		
	المالية	133.330	296	.450		
	العمليات	108.284	296	.366		
	القيادة	115.681	296	.391		

	المعرفة	122.813	296	.415		
	الأفراد	49.306	296	.167		
المجموع	الشفافية	112.154	299			
	التركيز على النتائج	158.543	299			
	متلقي الخدمة	136.460	299			
	المالية	143.358	299			
	العمليات	121.571	299			
	القيادة	129.177	299			
	المعرفة	136.264	299			
	الأفراد	52.308	299			

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في مدى توفر معايير الجائزة الثمانية (الشفافية، والتركيز على النتائج، ومتلقي الخدمة، والمالية، والعمليات، والقيادة، والمعرفة والأفراد) لدى الجامعات الرسمية تعزى إلى الخبرة،أي أنه يوجد فرق دال إحصائياً بين الموظفين حسب خبرتهم في مدى حكمهم على توفر معايير الجائزة الثمانية، ولتحديد مصادر الفروق، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الخبرة، كما سيتم عرضها على النحو التالي في الجدول (32).

جدول (32)

نتائج تحليل اختبارScheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لمتغير الخبرة

الجامعة (I)	الجامعة (J)	مستوى الدلالة							
		الشفافية	التركيز على النتائج	متلقي الخدمة	المالية	العمليات	القيادة	المعرفة	الأفراد
أقل من 3	من 3 – 6	.188	.000	.000	.328	.377	.479	.357	.387
	من 7 – 10	.787	.175	.778	.831	.870	.643	.523	.999
	أكثر من 11	.994	.851	.254	.343	.028	.025	.077	.432
من 3 – 6	من 7 – 10	.488	.009	.000	.008	.015	.006	.001	.126
	أكثر من 11	.019	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001
من 7 – 10	أكثر من 11	.373	.001	.001	.706	.038	.136	.524	.258

يتبين من الجدول (32) ما يلي :

- أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة أقل من 3 سنوات وبين ذوي الخبرة من 3سنوات – 6 سنوات ولصالح ذوي الخبرة من 3سنوات – 6 سنوات، لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (30).
- أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة أقل من 3 سنوات وبين ذوي الخبرة أكثر من 11 سنة ولصالح ذوي الخبرة من أقل من 3 سنوات كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية، لأن

مستوى الدلالة أقل من (0.05)، كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (30).

- أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة 3سنوات – 6 سنوات وبين ذوي الخبرة من 7سنوات – 10سنوات ولصالح ذوي الخبرة من 7سنوات – 10سنوات كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية، لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (30).
- أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة 3سنوات – 6 سنوات وبين ذوي الخبرة أكثر من 11 سنة ولصالح ذوي الخبرة 3سنوات – 6 سنوات كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية، لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (30).
- أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة 7سنوات – 10 سنوات وبين ذوي الخبرة أكثر من 11 سنة ولصالح ذوي الخبرة 7سنوات – 10 سنوات كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية، لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (30).

(5-4) السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة تعزى إلى (الجامعة، والكلية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة)؟

واختبار الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة تعزى إلى (الجامعة، والكلية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة)؟

للإجابة على السؤال واختبار الفرضية الثالثة تم دراسة أثر كل متغير لوحده وعلى النحو التالي:

بالنسبة لمتغير الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى محددات تقييم الأداء حسب متغير الجامعة، والجدول (33) يبين نتائج ذلك.

جدول (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى محددات تقييم الأداء حسب متغير الجامعة

الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الأردنية	3.2273	.5033	60
اليرموك	3.3393	.4299	56
آل البيت	3.2326	.4688	43
الهاشمية	3.2130	.5584	43
مؤتة	3.0349	.6741	54
الحسين	3.2917	.4710	44
الكل	3.2317	.5222	300

يتضح من الجدول (33) وجود فروق ظاهرية ، أي وجود اختلاف بين قيم المتوسطات الحسابية لأداء أفراد عينة الدراسة لمستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة حسب متغير الجامعة ،ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (34) يبين أثر الجامعة على مستوى محددات تقييم.

جدول(34)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير الجامعة على مستوى محددات تقييم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
الجامعة	2.549	5	.510	1.898	.095
الخطأ	78.989	294	.269		
المجموع	81.538	299			

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (34) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة تعزى إلى الجامعة،أي أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين الموظفين باختلاف الجامعة التي يعملون بها في مدى حكمهم على مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة.

بالنسبة لمتغير الكلية :

تم استخدام اختبار(ت) لفحص الفروق في مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة بين موظفي الكليات العلمية و موظفي الكليات الإنسانية والجدول (35) يبين نتائج ذلك.

جدول (35)

نتائج اختبار (T- test) لأثر متغير الكلية على مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة

مستوى المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إنسانية	3.2373	.5417	0.223	298	0.674
علمية	3.2236	.4949			

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (35) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة تعزى إلى متغير الكلية،أي أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين الموظفين باختلاف الكلية (علمية، إنسانية) التي يعملون بها في مدى حكمهم على مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة.

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام اختبار(ت) لفحص الفروق في مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة بين الإداريين والأكاديميين والجدول (36) يبين نتائج ذلك.

جدول (36)

نتائج اختبار (T- test) لأثر متغير المسمى الوظيفي على مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة

مستوى المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إداري	3.2284	.5134	0.123-	298	0.843
أكاديمي	3.2359	.5355			

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (36) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي،أي أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين الموظفين باختلاف مسماهم الوظيفي في مدى حكمهم على مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة.

بالنسبة لمتغير المؤهل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى محددات تقييم الأداء حسب متغير المؤهل، والجدول (37) يبين نتائج ذلك.

جدول (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى محددات تقييم الأداء حسب متغير المؤهل

المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
ثانوية عامة واقل	3.1456	.5530	79
دبلوم	3.2149	.5533	38
بكالوريوس	3.3447	.4437	44
ماجستير	3.2481	.4593	86
دكتوراه	3.2516	.6006	53
الكل	3.2317	.5222	300

يتضح من الجدول (37) وجود فروق ظاهرية ، أي وجود اختلاف بين قيم المتوسطات الحسابية لأداء أفراد عينة الدراسة لمستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة حسب متغير المؤهل، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (38) يبين أثر المؤهل على مستوى محددات تقييم.

جدول(38)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير المؤهل على مستوى محددات تقييم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
المؤهل	1.203	4	.301	1.104	.355
الخطأ	80.336	295	.272		
المجموع	81.538	299			

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (38) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة تعزى إلى المؤهل،أي أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين الموظفين باختلاف مؤهلهم العلمي في مدى حكمهم على مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة.

بالنسبة لمتغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى محددات تقييم الأداء حسب متغير الخبرة، والجدول (39) يبين نتائج ذلك.

جدول (39)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى محددات تقييم الأداء حسب متغير الخبرة

المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
أقل من 3 سنوات	3.1886	.4858	38
3 – 6 سنوات	3.2348	.5500	66
7 – 10 سنوات	3.2326	.5766	96
11 سنة فأكثر	3.2450	.4657	100

يتضح من الجدول (39) وجود فروق ظاهرية، أي وجود اختلاف بين قيم المتوسطات الحسابية لأداء أفراد عينة الدراسة لمستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة حسب متغير الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (40) يبين أثر الخبرة على مستوى محددات تقييم.

جدول(40)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر متغير الخبرة على مستوى محددات تقييم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
الخبرة	1.203	4	.301	1.104	.355
الخطأ	80.336	295	.272		
المجموع	81.538	299			

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (40) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة تعزى إلى الخبرة،أي أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين الموظفين باختلاف خبرتهم بها في مدى حكمهم على مستوى محددات تقييم الأداء في تطبيق معايير الجائزة.

التوصيات:

بناءاً على النتائج تم التوصل إلى التوصيات التالية:

1- زيادة أهتمام الجامعات الاردنية الرسمية بمخرجات التعليم من حيث(التخصصات ، الخريج) بما يتوافق مع متطلبات السوق المحلي والعربي.

2- وضع خطة إستراتيجية مستقبلية للارتقاء بكفاءة نظام التعليم العالي بالجامعات وتحقيق الكفاءة والمواءمة لضمان التميز والشفافية، ونشر الثقافة التنظيمية في الجامعات.

3- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات توضح لهم معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي على أداء الجامعات.

4- توزيع نشرات على أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات تبين لهم تجارب دول أخرى أجنبية وعربية لتميز أداء الجامعات.

5- تطوير عملية التعليم في الجامعات بما يتناسب مع تطبيق معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية، ومواكبة التطور العالمي في هذا المجال واستمرارية الارتقاء بنوعية التعليم العالي، وذلك من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية من العاملين في الجامعة.

6- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة لدفع كفاءاتهم من خلال إكسابهم مهارات وخبرات جديدة ليؤدوا أعمالهم بشكل أفضل.

7- تقوية وتعزيز العلاقة بين أسرة الجامعة والمجتمع المحلي إلى أعلى درجة ممكنة.

8- رصد المخصصات المالية الكافية لعملية البحث العلمي والحث على التطوير والإبداع.

9- عمل دراسات مقارنة على تقييم معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي على أداء الجامعات الرسمية الاردنية والخاصة.

10- عمل دراسات مقارنة على تحديد معيقات تطبيق معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي على أداء الجامعات الرسمية الاردنية والخاصة.

المراجع

المراجع العربية:

ابراهيم، مجدي(2004)، **موسوعة التدريس**، الجزء الثاني، عمان: دار الميسره للنشر والتوزيع والطباعه.

ابو زيتون، غازي فرحان(2008)، **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المعايير التنافسية في الجامعات الاردنية**، عمان : الأردن.

أبوكريم، احمد فتحي(2009)، **الشفافية والقيادة في الإدارة**، (ط1)، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

أبونبعة، عبدالعزيزوفوزية،مسعد(1998)، إدارة الجودة الشاملة. **المفاهيم والتطـــبيقات الإدارية**، المجلد(20):ص 74.

احمد، احمد إبراهيم (2003)، **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، ط2، الإسكندرية: دارالوفاء الدنيا للطباعة والنشر.

الأمير، محمد والعوالمة، عبدالله(2011)، بحث درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين الإداريين، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، مجلد (7):ص80.

ايوب، علي محمد (2000)، **تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة اليرموك، أربد الأردن.

جائزة الملك عبد العزيز للجودة **http:// www,kaqa, Org,sa\Main,aspx**

جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية **http:||www,kass,jo\Award Standards.**

الجبوري، ميسر ابراهيم (2001)، **الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميّز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميّز** بحث (غير منشور)، العراق.

حجي، أحمد إسماعيل(1998)، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، ط2، القاهرة: دار الفكر العربي.

حداد، فيصل(2003)، **دراسة تطبيقية للجودة الشاملة**، السلسة الأولى، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض.

الخطيب، أحمد(2000)، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الإدارة الجامعية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية**، العدد المتخصص.

درباس، أحمد سعيد(1994)، إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، **رسالة الخليج العربي**، المجلد (14)، العدد 50.

الدعيس، محمد ناجي(2010)، دراسة بعنوان **"إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.**

الراشد ،سعد (2003)، **إدارة الجودة الشاملة**،(ط1)، القاهرة : دار الكنوز المعرفة العلمية.

ربيع، هادي (2008)، **تطوير الإدارة المدرسي**، عمان : مكتبة المجتمع العربي.

الربيعي، فلاح خلف (2008)، **دراسة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وامكانيات تطبيقها في العراق**، بغداد، العراق.

الرويشد، فيصل مداالله(2004)، **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية السعودية وفق جائزة الملك عبدالعزيز للجودة**، رسالة دكتوراة (غير منشورة) جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

الرفاعي، سمير**(2009)**، **كتاب التكليف لدولة رئيس الوزراء الأسبق**، المملكة الأردنية الهاشمية،عمان.

سعود، راتب (2001)، **الاشراف التربوي**، اتجاهات حديثة.

السلمي، علي(2000)، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

السلمي، علي (2002)، **ادارة التميز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة**، (ط3)، القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر.

الشامي، أحمد محمد(1999)، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، **مجلة الإداري** العدد (76)، معهد الإدارة العامة، مسقط، عُمان.

شديفات، باسل (2007-2008)**، تقرير عن خطة دائرة ضمان الجودة ومراقبتها في جامعة آل البيت**، مدير الدائرة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشريده، هيام(2004)، الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الاقسام، **مجلة اتحاد الجامعات العربية** (43).

شكناوي، عبدالملك(2004)، الجوده الشاملة تردم الفجوه في ادائنا التربوي، **مجلة المعرفه**.

الشيخ، علي(1997)، **الشفافية في الخدمة المدنية**- تجربة وزارة التنمية، الأسبوع الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية.

الصيرفي، محمد (2004)، **الاداره الرائده**، (ط1)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الطبيب، مصطفى عبد العظيم(2007)، **دراسة ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في تلبية احتياجات المجتمع الليبي** من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي، طرابلس، ليبيا.

الطوخي، سامي(2006)، **الإدارة بالشفافية**، القاهرة - تحميل من موقع على الانترنت www:kenanaonline.com.

عباسي، محمد جلال(1997)، **الايزو9000**، **إدارة التطوير المستمر**، عمان، الأردن.

عبد الباقي، صلاح(1999)، **قضايا إدارية معاصرة**، الإسكندرية : الدار الجامعية.

عبدالعزيز، سميرمحمد(1999)، **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو: رؤية اقتصادية فنية إدارية**، (ط1)، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع الفنية.

عبد المحسن، توفيق(1996)، **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة** ، معهد الكفاية الإنتاجية ، جامعة الزقازيق،المنصورة، مصر.

عقيلي، عمر وصفي(2001)، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر.

علاونة، جابر(2004)، **مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة العربية الامريكية**، ورقة علمية قدمت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقدة برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس، فلسطين.

العلي، عبد الستار محمد(2000)، "**إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي** " (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عليمات، صالح ناصر(2004)، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية** (التطبيق ومقترحات التطوير)،(ط1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عوض، محمد أحمد(1999)، **الإدارة الإستراتيجية- الأصول والأسس العلمية**،(ط1)، الإسكندرية، الدار الجامعية.

فرجاني، نادر(1998): **مساهمة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية**، ورقة عمل، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، بيروت.

فوزي، سامح(2004)، **الحوكمة - مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة**، (ط1)، القاهرة: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية.

الفيتوري، عبدالله المرابط(2005)، **الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين**، رسالة ماجستير(غيرمنشورة)، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.

القحطاني، سالم سعيد(1993)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعلم الحكومي، **مجلة الإدارة العامة**، العدد 78.

القضاة، خالد محمد(2006)، **معوقات الحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الجهاز الحكومي**، رسالة ماجستير(غيرمنشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.

القضاة، عبدالله(2010)، **تأثير تطبيق معايير جائزة الملك عبداللة الثاني ابن الحسين لتميز الأداء الحكومي والشفافية في تحسين مستوى أداء المؤسسات العام**، أطروحة دكتوراة(غيرمنشورة) الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى(1996)، **التطوير التنظيميأساسيات ومفاهيم حديثة**،(ط)1، عمان: دار وائل للنشر.

محجوب، بسمان فيصل(1998)، مقترح مشروع وطني لمنح جائزة عراقية في النوعية، **مجلد تنمية الرافدين**، العدد 55، ص17.

مدكور، علي أحمد(2000)، **التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل**،(ط1)، القاهرة : دار الفكر العربي.

المشاط، عبد المنعم(2009) مقال **الشفافية والإفصاح في الأزمة المالية والاقتصادية العلمية وتأثيرها على مصر**، مصر،القاهرة .

المناصير، علي فلاح (1994) **إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية**، رسالة ماجستير(غيرمنشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

منشورات جائزة الملك عبدالله الثاني بن الحسين للتميز والشفافية.

الموسوي، نعمان(2003)، تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، **المجلة التربوية**، ص67.

النجار، فريد(2002)، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة** ،(ط1)، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

هجيرة، شيقارة (2005)، **الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير(غيرمنشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، الجزائر.

ياغي، محمد(1997)، **إدارة الجودة الشاملة**، معهد الإدارة العامة، برنامج الإدارة العليا، عمان.

المراجع الأجنبية:

Bank, J,(1992), **The Essence of Total Quality Management Prentice Hall Inc**

Benhard, R, (1991), **Public Administration**:an Action Orientation, Pcific Grove California, USA, Brooks, Cole Publishing, Co P: 27

Brown, F, & Jacqueline, L, (1995), A, **Study in Organizational Change:** the Attitude of Personal Toward TQM Implementation in State Department of Education, Dissertation Abstract International, vol,A55.

Crowley, Dawn M, (2004), **Reconciling Educational Excellence With Organizational Efficiency**: Administrative Leadership to Advance High- Quality teaching and Learning in Higher Education. P: 312

Felgenbaum, Arinand(1986), **Total Quality Control Mcgraw**- Hill New York.

Fitz, Susan (1993), A Quality **Assessment Using the Buldrige Criteria**: Non-Academic Service Units in alarge university, Lincoion Nebrask.

Ghobadian, A, & Woo,H,(1996), Characteristics, Benefits & Shortcomings Of Four Major Quality Awards, International **Journal Of Quality & Reliability Management**, Vol,13,No,2, p,12 .

James L, Gibson John Ivancevich and James Donnelly(1994), **Organization**: behavior structure and processes, Homewood,INC. P: 8

Longenker, C, & Scazzero, J, (1996), **The Ongoing Challenge of Total Quality Management**, The TQM Magazine, vol,8, no,20, pp,55-60.

Macchia, P,(1992) **Total Quality Education and Instructional System**, Development ducational Technology, Juiy.

Maceniz, P, (1992), **Total Quality Education and Instructional System**, Development Education Technology.

Michael E,PORTER(1985) « **Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance** », First Free Press edition, Simon and Schuster Inc, the United States of America. p: 53

Mike K,& Rosalyn A,(1999), Continuous Improvement :The Ten Essential Criteria **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol, 16 No, 5, p, 487.

Saba, Shoichi (2002), **Management Renovation** For The 21 th st Century And The Japan Quality Award Asian Productivity Organization.p: 2

Seymour, O, (1993), Total **Quality Management in higher Education**, Clearing the Hurdies Aministration and management, Vol, 7, No,4.

Shraideh, Heyam, (2001),**Quality Assurannce System** within Yarmouk University,ICT, CD, Teacher Educaation, The Challenges Of Change:Alternatives And Innovations, Santigo,Chile, Vol, No,1 pp 1-13.

Slack, Nigel, chambers ,S, & Johnston, R,(2004), **Operation Management** Prentice Hall, Essex , UK, p, 74.

Temple, A & Billing, J, (2003) **Higher Education Quality Assurance Organization in Central and Eastern Europe**, EUI Working Paper, 13 Sep 2003 Florence: European, University Institute.

Thor, L (,1994) **Principles of Quality learning**, Tom in Higher education Madison.

ملحق (1)

الأداة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل / أختي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

مع أمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح في الدارين الدنيا والآخرة، فإنني أضع بين يديكم هذه الإستبانة وهي تتعلق بإجراء دراسة ذات منهجية علمية عنوانها **((تقييم تطبيق معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء والشفافية في الجامعات الرسمية الأردنية)).**

لذا فإنني أرغب منك التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة مع مراعاة ما يلي:

1) الحرية في الإجابة وتوخي الصراحة والأمانة.

2) كتابة الاسم أمر غير إلزامي.

3) الإجابة على هذه الإستبانة محاطة بالسرية التامة ولا تستخدم إلا في أغرض البحث العلمي.

4) ما عليكم سوى وضع علامة (صح) أمام كل عبارة بشكل يعكس إدراككم للوضع أو التطبيق الحالي لجامعتكم وليس كما تتمنى أو تخطط لها أن تكون بالمستقبل .

شاكرة لكم مقدماً ما تقدم منكم من إجابات، وما تم بذله من جهد في إنجاز هذه الإستبيانة للوصول إلى أفضل النتائج، والخروج بالتوصيات المناسبة، راجية من الله أن يرعاكم ويحفظكم.

الباحثة

سهير عبدالله الحديثي

الجزء الأول:

الرجاء تعبئة البيانات الشخصية والمهنية التالية:

الجامعة:

الكليــة:

المسمى الوظيفي:

المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فأقل ( ) دبلـــوم ( ) بكالوريوس ( )

ماجستير ( ) دكتوراه ( )

سنوات الخبرة:

أقل من3سنوات ( ) 3-6 سنوات( ) 7-10 سنوات ( )

11سنة فأكثر( )

الجزء الثاني:

الرجاء استخدام المقياس المستخدم في الفقرات التالية لبيان رأيك من خلال خبرتك في مجال عملك:

1- موافق بشدة 2- موافق 3- محايد

4- غير موافق 5- غير موافق بشدة

الرجاء وضع علامة (√) لتقييم الفقرات الآتية بناءاً على خبرتك في مجال عملك في الجامعات الرسمية:

أولاً	الشفافية	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	جامعتكم قادرة على تقديم نفسها بخدماتها المختلفة للمواطنين بشكل واضح .					
2	جامعتكم قادرة على تقديم نفسها بخدماتها المختلفة للجامعات الحكومية الأخرى .					
3	هنالك دور للمواطنين في تقييم أداء جامعتكم .					
4	كفاءة إدارة جامعتكم في مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة .					
5	يتمكن المواطنون من الحصول على معلومات دقيقة عن جامعتكم .					
6	هناك شفافية كاملة في إتخاذ القرار.					
7	التشريعات المعمول بها في جامعتكم واضحة .					
8	يساهم الأفراد العاملين في جامعتكم في تطبيق الشفافية .					
9	المناخ التنظيمي في جامعتكم يعزز الشفافية .					
10	تقوم جامعتكم بتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال .					
ثانياً	التركيز على النتائج	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	تسعى جامعتكم إلى تحقيق نتائج جيدة فيما يتعلق برضى الطلاب .					
2	تسعى جامعتكم إلى تحقيق نتائج جيدة فيما يتعلق بتقديم الخدمات .					
3	تضع جامعتكم استراتيجيات وأساليب ناجحة للوصول إلى نتائج جيدة فيما يتعلق بإستقطاب العناصر البشرية .					
4	تهيئ جامعتكم المناخ التنظيمي المناسب لزيادة رضا العاملين .					
5	تحث جامعتكم العاملين والطلبة على زيادة عدد الأبحاث .					
6	تسعى جامعتكم إلى زيادة عدد الدورات التدريبية للموظفين.					
7	تسعى جامعتكم إلى زيادة عدد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.					

ثالثاً	متلقي الخدمة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	تحرص جامعتكم على رضى الطلبة وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم .					
2	تقيس جامعتكم درجة رضى الطلبة بشكل مستمر.					
3	تقوم جامعتكم بتحديث طرق الإستماع والتعليم بما يتسق مع احتياجات سوق العمل .					
4	تحرص جامعتكم على إقامة علاقات تواصل مع الطلبة .					
5	تستمع جامعتكم إلى شكاوي وإقتراحات الطلبة بشكل مستمر.					
6	تستفيد جامعتكم بإتصالها مع الطلبة في إدخال التحسينات المستمرة .					
7	تحسن جامعتكم آليات الإتصال الرئيسية مع الطلبة .					
رابعاً	المالية	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	تقوم جامعتكم بتخطيط موازنتها السنوية وفق تقديرات دقيقة للإيرادات والنفقات .					
2	تربط جامعتكم بين الموازنة السنوية والخطة الإستراتيجية الكلية لجامعتكم .					
3	تقوم جامعتكم بمراجعة ضبط النفقات بصورة فاعلة .					
4	يتوفر لجامعتكم نظام محاسبي فاعل .					
5	يتوفر في جامعتكم نظام تدقيق للعمليات المالية والمحاسبية .					
خامساً	العمليات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	تقوم جامعتكم بتصميم عمليات تقديم خدماتها بصورة تضمن الترابط المرن بين هذه العمليات وبصورة بسيطة .					
2	يتوفر في جامعتكم البنية التحتية والموارد البشرية لتطوير جاهزيتها الإلكترونية بصورة دورية .					
3	تحرص جامعتكم على إستقطاب أفضل الكفاءات الإدارية والأكاديمية .					
4	يتوفر لدى جامعتكم نظام واضح في إختيار الموردين أو إجراء المشتريات.					

سادساً	القيادة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	تدعم رئاسة جامعتكم رؤية الجامعة ورسالتها والقيم الجوهرية وتعمل على نشرها وترسيخها .					
2	تقوم جامعتكم بإعداد خطة إستراتيجية بصورة دورية .					
3	تأخذ جامعتكم بعين الاعتبار الأهداف والأولويات الوطنية في خطتها الإستراتيجية .					
4	تعتمد كليات ودوائر جامعتكم في خططها الإستراتيجية على التميز في برامجها التعليمية عن المنافسين .					
5	تقوم جامعتكم بتعميم الخطة الإستراتيجية على كوادرها .					
6	تسعى جامعتكم إلى بناء شراكات مع جامعات أخرى \ مراكز بحوث \مؤسسات تدريب إقليمية أو عالمية .					
7	تسعى جامعتكم إلى بناء شراكات مع جامعات محلية أخرى ومؤسسات المجتمع المدني المحلي .					
8	تقوم جامعتكم بتعريف وتحديد دورها في مجال المسؤولية الاجتماعية وتتفاعل معها .					
9	تقوم جامعتكم بعملية متابعة ومراجعة مستوى تنفيذ وإنجاز الخطة الإستراتيجية .					
10	تقوم جامعتكم بوضع مؤشرات أداء كمية ونوعية على مستوى الجامعة .					

سابعاً	المعرفة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	تتبنى الإدارة العليا مفهوم إدارة المعرفة وتشجع على تبادل المعرفة بين العاملين وإعادة استخدامها .					
2	تقوم الإدارة العليا بإتخاذ قراراتها بناء على معلومات دقيقة من خلال استخدام نظام معلوماتي متكامل .					
3	تستفيد جامعتكم من الأفكار المبدعة للعاملين فيها من خلال الرجوع للإقتراحات بشكل دوري .					
4	تحدد جامعتكم إحتياجاتها المعرفية الخارجية وتسهل سبل الوصول إليها (أجهزة حديثة مثلاً) .					
5	يوجد لدى جامعتكم خطة إستراتيجية لإدارة المعرفة تترابط مع الخطة الإستراتيجية للجامعة ككل .					

6	يتوفر في جامعتكم منهجية واضحة للمحافظة على سرية المعلومات وبنفس الوقت تسهل للمختصين ذوي العلاقة الوصول إليها .					
7	تقيم جامعتكم نتائج إدارتها لإستراتيجية المعرفة وفق مؤشرات قياس واضحة .					
ثامناً	**الإفراد**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
1	تقوم جامعتكم بتقدير إحتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية باستخدام تخطيط الموارد البشرية المتكامل .					
2	يوجد لدى جامعتكم خطة واضحة للإحلال والتعاقب الوظيفي.					
3	تعمل جامعتكم على وضع سياسات في مجال الإستقطاب والاختيار والتعيين .					
4	لدى جامعتكم دليل حديث بالوصف الوظيفي لكل الوظائف المعتمدة .					
5	يوجد في جامعتكم مؤشرات قياس لأداء العاملين فيها .					
6	تكافئ جامعتكم المبدعين أو العاملين المتميزين ضمن منهجية شفافة .					
7	توفر جامعتكم دورات تدريبية للعاملين فيها .					
8	توفر جامعتكم لكادرها الأكاديمي الدعم اللازم للبحث العلمي.					
9	يوجد في جامعتكم خطة لتطوير مهارات الإدارة العليا .					
10	توفر جامعتكم رعاية صحية واجتماعية لجميع العاملين فيها.					
11	تقوم جامعتكم بتحديد المتميزين في الأداء وتحاول الإحتفاظ بهم ودعمهم.					
تاسعاً	**أداء الجامعة**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
1	تعتبر جامعتكم مصدراً أساسياً لإمداد سوق العمل بحاجته من الكفاءات العلمية والإدارية .					
2	تتميز جامعتكم بمخرجات نظامها التعليمي من حيث الكم والنوع .					

3	يتوفر في جامعتكم مكتب لتوظيف الطلبة الخريجين .					
4	تقوم جامعتكم بإيفاد العديد من طلابها للخارج بشكل دوري ومدروس لمواكبة التطورات في شتى مجالات المعرفة .					
5	تقوم جامعتكم بعقد الدورات والمؤتمرات المتميزة للوصول إلى آخر ما توصل إليه العلم في المجالات المعرفية المختلفة.					
6	يتميز طلبة جامعتكم بأنهم من أصحاب المعدلات العليا مقارنة مع الجامعات الأخرى .					

الملحق (2)

المحكمين

مكان العمل	اسم الدكتور
الجامعة الأردنية	د.رائد مساعدة
الجامعة الأردنية	د.أمجد أبو السمن
الجامعة الأردنية	د.فتحي العاروري
الجامعة الأردنية	د.غالب أبو رمان
الجامعة الأردنية	د.بشار الزعبي
جامعة مؤتة	د.معتصم المجالي
كلية الملك عبدالله لتكنولوجيا والمعلومات	د.باسم الصرايرة

EVALUATING THE APPLICATION OF"KING ABDULLAH II AWARD FOR EXCELLENCE IN PERFORMANCE AND TRANSPARENCY STANDARDS"IN JORDANIAN PUBLIC UNIVERSITIES.

By

Sohair Al-Hudaithi

Supervisor

Dr.Zu'bi Al-Zu'bi

ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate the standards of King Abdullah II Excellence Award for governmental performance at the Jordanian public universities. The sample of the study included the teaching staff, officers and administrators at all the Jordanian public universities, In order to achieve the objectives of this study, the researcher used a questionnaire survey to elicit data from the respondents, Then, the researcher analysed the elicited data through using SPSS (Statistical Package for Social Science), The findings of this study indicated that:

i) The availability of the award standards (transparency, focus on the outcome, the recipient of the service, finance, operations, leadership, knowledge and individuals) at the public universities.

ii) The level of evaluating the performance of applying the standards of the award at the public universities took the first place in terms of quantity and quality; this is in addition to occupying the last place for being a main source for providing the market-place with educational and administrative products.

iii) There were statistical differences relate to the use of the award standards at the Jordanian public universities and the university's performance for the leadership and individuals' standards.

iv) There are explicit differences in the possibility of providing the eighth standards of the awards that refer to the university and educational qualification.

v) There are no statistical differences in the level of the performance' evaluation limitations in relation to the demographic factor in the sample of the study and the application of the award standards.

Finally, this study recommends that the Jordanian public universities be concerned with the educational outcomes from the specializations and graduate point of view and the international and local market-place demand, Also, this study recommends that there is a necessity for giving more attention to plan for the Jordanian universities' future in terms of the relationship between the employees (teaching staff and administrators) as well as spreading the organizational culture amongst them this is in addition to encouraging them for more creativity and development.